

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

**Tesis para optar por el Grado Académico de  
Master en Dirección.**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN LA  
UEB DE TRANSPORTE DE LA EMPRESA SERVICIOS A LA  
AVIACION CIVIL**

**AUTOR: Ing. Ramón Tirado Vilaboy**

**TUTOR: Dr.C. Antonio Iglesias Morell**

**Junio/2011**

## **RESUMEN**

La Unidad Empresarial de Base de Transporte del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) surge como resultado de la creación de la empresa SERVAC en el año 2007, con la responsabilidad de brindar servicios no aeroportuarios vinculados a la actividad de transportación de personal, reparación y mantenimiento automotriz a las personas e instituciones de la aviación civil, priorizando la Oficina Central del IACC, la Corporación de la Aviación Cubana S.A. y la propia empresa.

Es harto conocido que el control es fundamental como función general del proceso de administración en cualquier entidad, sin embargo, en la organización objeto de estudio se ha carecido de un enfoque adecuado de mejora continua a mediano y largo plazos, lo que hace que la presente investigación defina como objetivo desarrollar un sistema de control de gestión, que integre a los mecanismos actuales que evalúan el proceso en correspondencia con la estrategia.

Para materializar el trabajo se realizaron investigaciones sobre el tema en cuestión, se tomaron en consideración análisis anteriores, se aplicaron encuestas e instrumentos de generación de ideas, de análisis de información y de procesamiento de datos, entre otras técnicas, pudiéndose comprobar que la estrategia actual de la UEB no está correctamente diseñada y sus sistemas de control no se encuentran alineados con ella y carecen de un enfoque sistémico.

Como resultados principales del presente estudio se diseñó un sistema de control de gestión en la UEB en correspondencia con la estrategia que, a su vez, fue revisada y reformulada, a tono con las características de los sistemas modernos y con las necesidades de los clientes.

## **INDICE**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCION.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>I- EL CONTROL. APLICACIÓN Y SISTEMAS.....</b>  | <b>5</b>  |
| I - 1 Evolución del control.....  | 6         |
| I - 2 El control y su importancia en el proceso directivo.....  | 8         |
| I - 3 Sistema y enfoque sistémico .....   | 12        |
| I - 4 Control interno .....   | 14        |
| I - 5 Control de gestión. Factores condicionantes y limitantes.....   | 16        |
| I - 6 El control de gestión como sistema.....   | 26        |
| I - 7 El control de gestión en Cuba.....  | 31        |
| <b>II – ESTADO ACTUAL DE LA UEB Y SUS SISTEMAS DE CONTROL.....</b>  | <b>35</b> |
| II- 1 Evaluación de la estrategia y otros elementos como factores<br>condicionantes que inciden en el SCG.....                    | 35        |
| II- 2 Evaluación de las ventajas competitivas de la<br>organización y la fuerza de trabajo. ....                                  | 47        |
| II- 3 Evaluación del SCG. Limitantes. Aplicación e integración<br>a la estrategia .....   | 48        |
| II- 4 Identificación de problemas que limitan la eficiencia<br>de la gestión estratégica en la UEB.....                           | 56        |
| II- 5 Análisis de las principales deficiencias en el trabajo de control<br>de los directivos.....                                 | 59        |
| <b>III – DISEÑO DE UN SCG PARA LA UEB.....</b>  | <b>62</b> |
| III -1 Identificación de indicadores por Áreas de Resultados Clave.<br>Vínculo con la estrategia.....                             | 62        |
| III -2 Mecanismo de evaluación.....   | 75        |
| III -3 Comparación del sistema de control actual y el propuesto.....  | 76        |
| III -4 Posibilidades de integración de los sistemas de la UEB<br>con la estrategia. Ventajas y limitaciones en su aplicación..... | 78        |
| III -5 Integración de los restantes mecanismos de control y<br>trabajo de la UEB.....   | 79        |
| III -6 Validación de la aplicación del SCG.....   | 81        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>82</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>83</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>  | <b>84</b> |

## **INTRODUCCION**

En una coyuntura signada por una crisis mundial en el orden económico, financiero y estructural que, unida a otros factores externos e internos, tienen un impacto directo en la economía de nuestro país, el desarrollo de los procesos administrativos y en particular, el control estratégico de gestión cobran mayor importancia; de ahí la necesidad de poder orientarse ante las violentas transformaciones, teniendo la imperiosa capacidad de aprendizaje y coherencia con los propósitos futuros de las organizaciones, variando los enfoques tradicionales en el sistema empresarial cubano y el cambio en el pensamiento de los directivos.

La Aeronáutica Civil en nuestro país no debe permanecer ajena a estos procesos y se hace imprescindible encaminar los esfuerzos de sus diferentes subsistemas en el mejoramiento de la gestión, con énfasis en los procesos de control.

La Unidad Empresarial de Base de Transporte (UEB) surge como resultado de la creación de la empresa Servicios a la Aviación Civil (SERVAC) en el año 2007, con la responsabilidad de brindar servicios no aeroportuarios vinculados a la actividad de transportación de personal, reparación y mantenimiento automotriz, a las personas e instituciones de la aviación civil, priorizando la Oficina Central del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC), la Corporación de la Aviación Cubana (CACSA) y la propia empresa.

La empresa y la UEB surgen aplicando el perfeccionamiento empresarial, sin que se haya realizado la etapa previa del diagnóstico de sus deficiencias, desmembrándose de la Unidad Básica de Aseguramientos y Servicios de la corporación (UBAS).

Dentro de su estructura cuenta con un departamento técnico, compuesto por compradores, técnicos de explotación de transporte y auxiliares que garantizan los suministros, controles especializados, trámites, trabajos con terceros, entre otras demandas de los clientes. Opera además con una piquera que realiza la actividad de transporte obrero, el servicio de transportación de protocolo del IACC, la contratación de choferes, el servicio regular de piquera y el suministro de agua por pipa. Por último, cuenta con un taller encargado de la reparación y mantenimiento del parque de vehículos de tres organización entidades: CACSA, el IACC y la SERVAC.

Parte del personal labora en régimen de horario irregular y se encuentra sujeto a

una elevada dinámica, que demanda de respuestas inmediatas del servicio. La unidad, por su naturaleza, cuenta con una alta especialización de la gran mayoría de los puestos de trabajo, tanto en el orden vertical como en el horizontal, requiriendo por lo general de una supervisión estrecha. Al mismo tiempo, la UEB se ve afectada por el hecho de que no administra sus ingresos para la operación, dependiendo de la asignación de divisas entregada por la comisión existente a nivel de empresa, teniendo la contabilidad centralizada en el mismo lugar.

Al cambiar la estructura de la unidad básica de aseguramientos y servicios (UBAS) por la nueva de la SERVAC y no contar con la información estadística como UEB, se han visto afectados los análisis y las comparaciones para la toma de decisiones, al no poder realizar análisis de tendencias en cuatro años de funcionamiento.

Mejorar la gestión de control en la UEB de Transporte de la SERVAC requiere el perfeccionamiento de los sistemas establecidos (aún cuando están certificados por la norma ISO 9001 del 2008) y de un proceso de investigación teórico - práctico que transforme el problema abordado en este trabajo.

Tomando como fundamento los resultados del diagnóstico realizado en la entidad, en el que afloró el control como la función de dirección más afectada y evaluando la situación problemática actual de la entidad, resumimos que la organización no cuenta con un mecanismo de control eficiente que integre su gestión y que además sea capaz de anticiparse a posibles dificultades que afecten la operación de la misma. De lo anterior definimos el problema de investigación de la siguiente manera:

### **¿Cómo integrar los actuales mecanismos de control de la UEB de transporte de la SERVAC en correspondencia con la estrategia de la organización?**

El método desarrollado considerará la coherencia entre el Sistema de Control de Gestión (SCG), los objetivos y la estrategia de la UEB, la objetividad y flexibilidad en su aplicación, así como su pertinencia económica, entre otros elementos, que hagan viable y justifiquen la investigación, haciendo que los recursos humanos que participen se impliquen directamente. La investigación se centra en lo teórico en los sistemas de control de gestión y en lo práctico en la UEB de transporte.

Es significativo para la entidad obtener mejores resultados en la gestión empresarial, por lo que es objetivo general de la investigación:

**“Diseñar un sistema de control de gestión de los procesos que intervienen en la UEB de Transporte de la Empresa de Servicios de la Aviación Civil”.**

Para mejorar su efectividad resulta necesario alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Investigar y sistematizar un conjunto de elementos teóricos y categorías asociados a los contenidos objeto de estudio en el trabajo, la evolución del control, los sistemas de control de gestión y sus particularidades en Cuba.
- Analizar la estrategia actual de la organización e Identificar los principales problemas que limitan la eficiencia de la gestión en la UEB de transporte de la SERVAC, en particular del control.
- Modificar el sistema de control en la UEB de Transporte, establecer una comparación con el vigente y con los mecanismos de gestión modernos.

Por lo que podemos asumir la hipótesis de que:

**“Los directivos de la UEB pueden incidir mejor en los procesos si disponen de un sistema de control de gestión en correspondencia con su estrategia”.**

Para instrumentar los objetivos propuestos se desarrollaron las tareas siguientes:

- Revisión de la literatura especializada y otras fuentes de consulta sobre SCG.
- Elaboración del marco teórico de la investigación.
- Diagnóstico en la UEB.
- Estudio de los tipos y técnicas de control más frecuentemente empleados en las instituciones de la aviación asociadas al transporte y en particular en la UEB.
- Evaluación de los sistemas de trabajo de sus directivos y sus principales limitantes.
- Diseño del SCG.

En esta **investigación de tipo descriptivo y experimental** se utilizaron las siguientes técnicas.

- Encuestas (Trabajadores y clientes)
- Técnicas de Generación de ideas y de consenso.
- Observación.
- Creación de un grupo de trabajo
- Estudio de los sistemas de gestión establecidos y documentos asociados al tema.

El trabajo se propone demostrar que la integración y perfeccionamiento de los mecanismos de control en uno solo, como un sistema, facilita el trabajo de los

directivos, lo que puede servir de fundamento para su posible generalización en otras entidades similares dentro o fuera del sistema de la aviación. Por otra parte, ayudará al incremento del grado de descentralización de la gestión por áreas, implicando mayor participación de los trabajadores en el proceso organizativo y favorecerá los resultados de trabajo.

La tesis se estructura en tres capítulos fundamentales:

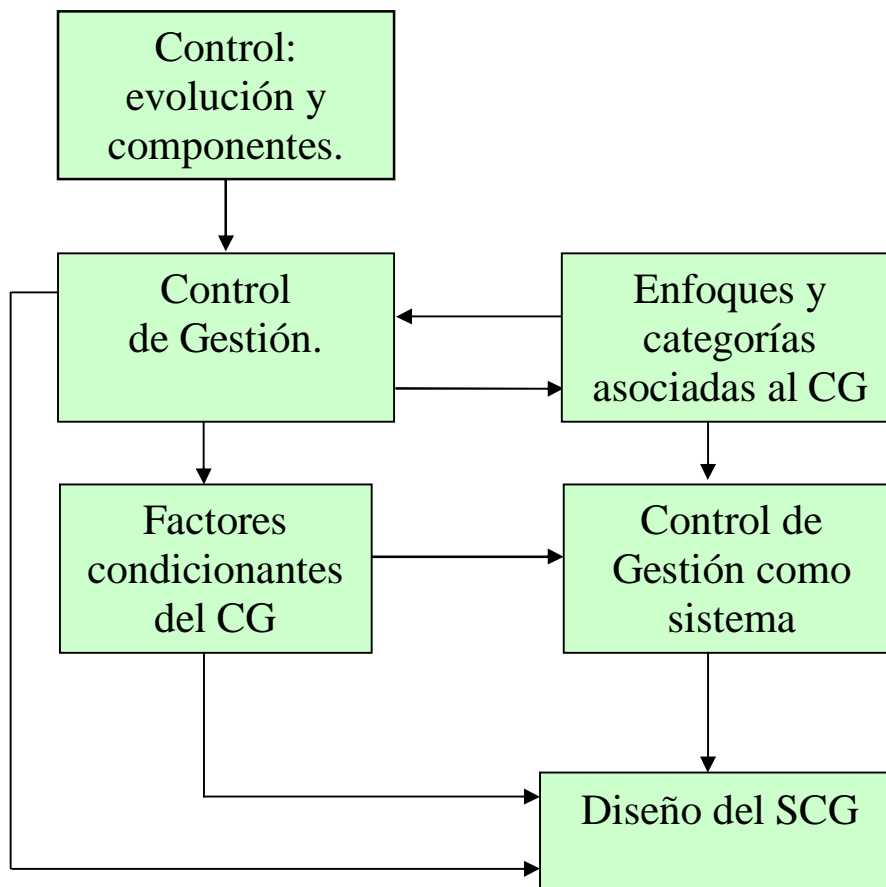
- I - El control. Aplicación y sistemas.
- II – Estado actual de la UEB y sus sistemas de control.
- III – Diseño de un sistema de control de gestión para la UEB.

## **CAPITULO I - EL CONTROL. APLICACIÓN Y SISTEMAS**

Las organizaciones transforman sus recursos en determinados productos y(o) servicios en correspondencia con su misión y mediante el funcionamiento de los Sistemas de Gestión de que disponen, con una explotación racional de los medios con que cuentan, siempre que son adecuadamente administradas.

Es objetivo de este capítulo analizar diferentes enfoques conceptuales asociados al control como función administrativa, el control de gestión (CG) y otros elementos afines y factores condicionantes, lo que le ha permitido al autor adoptar un sistema categorial que le sirve de fundamento del trabajo, siguiendo una secuencia lógica en el análisis.

Como hilo conductor para el desarrollo de este capítulo el autor se apoya con el siguiente esquema lógico:



Esquema 1. Adaptado de Machado Noa (2003). Tesis en opción de grado académico de Doctor en Ciencias Informáticas.



## **I -1 Evolución del control.**

Múltiples y extensas son las teorías, mecanismos e instrumentos que se vinculan al control, desde la etapa de los clásicos hasta hoy, a través de la evolución histórica de la administración, formando parte de la base de los estudios de dirección en la actualidad.

Este subsistema, como función del ciclo directivo es vital al interrelacionarse con los restantes componentes de una manera directa, para alcanzar los objetivos propuestos, ya que representa un etapa imprescindible del proceso al suministrar la información necesaria para conocer la marcha o estado de cumplimiento de las actividades y en qué medida se corresponden con los estándares o indicadores preestablecidos, por lo que constituye un insustituible mecanismo de retroalimentación.

A finales del siglo XIX se inician las grandes escuelas de administración capitalista, divididas para su estudio en diferentes etapas de desarrollo, según el criterio de diversos autores<sup>1</sup>. La llamada escuela clásica de dirección (Taylor, Fayol y otros) de principios del siglo XX aportó una visión racional y hasta cierto punto científica de los sistemas de dirección, concediéndosele al control un papel importante como garantía de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y como herramienta que posibilita la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan previamente establecido.

En esa época, el control se sustentaba en cuatro principios definidos por Taylor para su sistema de gestión: estabilidad, información perfecta, eficiencia productiva y costo global, formando parte como función de los departamentos de contabilidad de las empresas, pues reducía el control al estudio de los efectos económico - financieros. Se distinguían dentro de sus funciones la verificación y la observación. Generalmente las entidades tenían como objetivos la disminución de los costos y el aumento de la productividad, lo que imprimía un enfoque segmentado del control.

El control se desarrolla en Estados Unidos a partir de 1930 bajo diversas formas (control de costos, control presupuestario, etc.), no aplicándose de manera igual en Europa, afectada por las medidas proteccionistas asociadas a la crisis de 1929,

---

<sup>1</sup> Ver: IGLESIAS, A. "Apuntes para el estudio de la evolución histórica de la dirección". Materiales complementarios Administración Maestría en dirección .CETED (2008).

que resquebrajaron la estructura económica de la libre empresa, obligando a buscar uniformidad en las prácticas contables. Luego, esta actividad se vio muy limitada durante el proceso de reconstrucción de los países europeos como resultado de la Segunda Guerra Mundial.

Posterior a 1945 se fomentan nuevas técnicas (planificación a mediano y largo plazos, investigación de operaciones, modelación económico matemática, entre otras), favorecidas con el desarrollo ulterior de la computación, lo cual aporta nuevas posibilidades al control, modificándose en la misma medida que la competencia empresarial se agudiza y las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico con un mayor nivel de incertidumbre.

Los diferentes conceptos que de él han desarrollado los teóricos han estado muy vinculados a las concepciones sobre las empresas, sus procesos y el papel de sus administradores en el momento en que han desarrollado sus teorías, utilizando diferentes denominaciones. Los cambios ocurridos en el mundo en la década de los 80 y su repercusión en las organizaciones, enfrentadas a una elevada competitividad, hacen que el control en esta etapa se caracterice por dirigir su enfoque hacia el cliente, que aumente la complejidad en la dirección de las empresas orientadas al alcance de su estrategia y objetivos, para lo que deben disponer de una información oportuna en la que se sustentan las decisiones de los directivos.

En este sentido toman vigencia los criterios de especialistas como García (1987) y Vargas (2000). Según García (1987) en una sociedad competitiva como la actual, se producen cambios que continuamente obligan a crear nuevas bases para la eficiencia de la dirección de los hombres y en la asignación de recursos, mientras que Vargas (2000) indica que la tarea del control ha de fundamentarse en tres pilares básicos, el sentido de equilibrio, el pensamiento estratégico y la competencia para identificar y gestionar los recursos y capacidades.

Este periodo se caracteriza además por el desarrollo acelerado de la utilización de la informática en la actividad de dirección, a la par de que se integran los diferentes sistemas de control de gestión existentes, convirtiendo al CG en un mecanismo de acercamiento entre directivos y subordinados. La concepción moderna no se limita al análisis de la situación financiera, sino que se nutre de otras fuentes de información.

En los procesos actuales de dirección y planificación estratégica el control se convierte en uno de los soportes fundamentales de este nuevo enfoque.

## **I - 2 El control y su importancia en el proceso directivo.**

### **I – 2-1 El Control.**

El objetivo del control y su importancia radican en brindar la información necesaria para conocer si la actividad realizada o en proceso de ejecución se corresponde con lo establecido previamente y poder evitar o corregir desviaciones. El control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes creados para alcanzarlos. Según múltiples autores, se puede decir que debe servir de guía para alcanzar eficazmente los fines planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc).

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado. No es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea para mejorar la operación del sistema. De la categoría control existen múltiples definiciones, según diversos autores y estudiosos de la administración. Entre ellos, se destacan los enfoques siguientes:

Fayol (1961): “el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición”.<sup>2</sup>

Handbook of Industrial Engineering (1968) “Es la función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad.”<sup>3</sup>

Burfk Scanlan (1987). “el control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se

---

<sup>2</sup> PORTALES BURGOS, Alexis. “Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la ENSA”. Ver Tesis en opción del grado académico de Master en dirección. Universidad de la Habana (CETED) (2008) pp: 8

<sup>3</sup> PÉREZ CAMPAÑA, Marisol “El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño”. (2009). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm> . Consulta (20 Abril 2010)

debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores clave que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa”.<sup>4</sup>

Stoner (1988) “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.<sup>5</sup>

Robbins (1996) “el control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.<sup>6</sup>

Teniendo en cuenta estas definiciones el autor comparte el criterio de que el control es la parte del proceso directivo que abarca las acciones que se realizan para verificar que los resultados reales obtenidos se correspondan con las actividades planificadas, por lo que constituye una herramienta insustituible para garantizar la estabilidad del funcionamiento del sistema. La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

Ahora bien, cualquier concepción moderna del control como función de dirección debe suponer su carácter preventivo, es decir, suministrar la información necesaria que permita ante todo **evitar** la desviación y no sólo adoptar acciones correctivas ante los errores. Además, pudieran presentarse otras limitantes que lo hacen menos efectivo ante las demandas de la organización, que requieren de un análisis más detallado en cuanto a su relación con el entorno, particularidad de los procesos, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos, los cuales algunos denominan factores no formales del control.

## **I- 2-2 Tipología del control.**

En su artículo “A propósito del control y el cambio en las organizaciones”, Iglesias y Carballal (2009) expresan que en el campo de la administración, el control se divide en cuatro aspectos fundamentales:

---

<sup>4</sup>PÉREZ CAMPAÑA, Marisol Op. cit.

<sup>5</sup> STONER, James. Administración 5ta edición. / James Stoner. La Habana: Ed. ENPES.781 pp: 79.

<sup>6</sup> CONDE, Elda: “Diseño de una propuesta de Cuadro de Mando Integral”, Tesis en opción al grado de Doctor en ciencias .Universidad de la Habana, febrero 2000. pp: 18.

- Como actividad sistemática del dirigente u órgano de dirección, es decir, como función de la administración.
- Como mecanismo de retroalimentación de la marcha de cualquier proceso.
- Como parte inseparable de la toma de decisiones.
- Como vía para diagnosticar el proceso de cambio.

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben identificar la información necesaria, establecer los medios y vías y plazos para hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

De ahí que el proceso de control clásico consta de los siguientes elementos:

- Establecimiento de los criterios de medición, que no es más que la fijación previa de estándares, indicadores, criterios de medida, vinculados con los objetivos trazados y las acciones necesarias para su consecución. Ello permite contar con indicadores objetivos y comprensibles, tanto para el controlador como para el controlado, y evaluar mejor el desempeño individual y organizacional.

- Fijación de los plazos y procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.

- Identificación y análisis de las causas de las desviaciones, en caso de que se produzcan y en consecuencia, adoptar las acciones correctivas correspondientes.

Valorando el rol de los directivos, Mintzberg (2004) expresa: “el control del desempeño tiene influencia sobre decisiones y acciones solo indirectamente, estableciendo metas generales que el directivo que debe guardar en el fondo de su mente cuando toma decisiones”<sup>7</sup>

La evaluación realizada por Nogueira Rivera (2002), en su tesis en opción del grado científico de doctor en ciencias económicas, resume los tipos de control expuestos por diferentes autores (**Anexo 1**), los que son coincidentes con los encontrados en esta investigación, clasificados según diferentes criterios:

---

<sup>7</sup> MINTZBERG, H. Diseño de organizaciones eficientes. Barcelona: Ed El Ateneo. (2004) pp: 96.

- § Según el objeto que se controla.
- § Su finalidad.
- § Niveles jerárquicos; naturaleza del cambio u horizonte.
- § Nivel de sistematicidad; estilo de dirección.
- § Según el momento de intervención.
- § Anticipación a la desviación.
- § Controles por origen y percepción.
- § Nivel en la organización.
- § Grado de interacción con los mandos.

La propia autora valora además que existen otros criterios para clasificar el control, aunque en todos los casos están asociados al momento en que se realizan, aún cuando difieran en el enfoque conceptual. Entre ellos, se distinguen.

- Control “sí o no”, control *a posteriori* o “*ex – post*” y control anticipado o “*ex- ante*”.
- Subsistemas del control estratégico:

Control de vigilancia: control de las variables del entorno que puedan afectar la estrategia, *a priori*.

Control de premisas: verifica la evolución de la empresa –estrategia, y/o presupuestos- y su entorno, las desviaciones y la toma de acciones correctoras; *a priori*.

Control de implementación: verifica los resultados de la puesta en práctica de la estrategia con respecto a los deseados, *a posteriori*.

- Control de las operaciones en curso (programación, preparación del presupuesto, ejecución y evaluación).
- Control de los proyectos.
- Control de costos (costos estándares), de la eficacia de la publicidad, de las fuerzas de venta, de los costos de mano de obra, de la posición de efectivo.

La concepción moderna del Control de Gestión (CG), como se analizará más adelante, considera que este es un proceso que implica la realización de actividades de planificación y control en un grado similar de importancia (Blanco Illescas, 1993; López Viñegla, 1998) y que se desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definidos por la planificación estratégica, por cuanto traslada la

atención del dirigente desde las actividades operativas a los resultados finales y lo obliga a pensar y a decidir constantemente en términos de objetivos y de valoración de los resultados que se van obteniendo ( Zerilli, 1994)<sup>8</sup>.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer algunos conceptos y categorías a él asociados y que forman parte de la base conceptual que sustenta el presente trabajo.

### **I-3 Sistema y enfoque sistémico.**

Es ampliamente aceptado el concepto de sistema como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un fin, que forman un todo único, y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y que debe cumplir, a fin de contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento del todo a fin de alcanzar objetivos predeterminados. En una organización, esta es una condición indispensable para poder sobrevivir. Cualquier afectación, alteración o cambio en alguno de sus componentes, subsistemas, elementos, áreas, repercute en la finalidad esperada o cualidad resultante, lo que hace necesaria una relación armónica entre todos sus componentes y la consecuente adecuación de los mismos, según su finalidad.

Asociado a esta categoría se ha desarrollado el llamado “enfoque sistémico” en la administración, el que llama la atención sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la propia actividad administrativa. Desde esta perspectiva, es posible identificar el papel de cada uno de sus elementos y subsistemas dentro del todo, analizar la interrelación del sistema con el entorno y tomar decisiones teniendo en cuenta circunstancias y consecuencias.

Para toda la organización este enfoque proporciona un marco de referencia propicio para planificar acciones y anticipar resultados imprevistos o indeseados. Es un

---

<sup>8</sup> MACHADO NOA, Noyla.” Procedimiento para el perfeccionamiento del control de Gestión. Aplicación a Instituciones Bancarias con funciones de Banca Universal”. Ver Tesis en opción del grado académico de Doctor en Ciencias Informáticas. Universidad Central de las Villas (2003) pp: 83

instrumento al servicio de la alta dirección para mantener el equilibrio entre las necesidades de las partes y los objetivos y metas organizacionales.<sup>9</sup>

### I- 3 -1 Gestión.

A pesar de que frecuentemente la gestión se identifica como administración, asociada a la traducción del término “management” del idioma inglés, en nuestro estudio utilizaremos este término estrechamente vinculado con las acciones que se ejecutan como producto de la toma de decisiones, a fin de alcanzar los objetivos trazados, evaluar los resultados obtenidos y emprender procesos de mejora permanente del sistema.

Todo sistema de gestión de la producción y/o servicios debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control.

Hoy en día, las técnicas más actualizadas en el control reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de proceso. El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos, después de muchos años de haberse aplicado, sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes (Zaratiegui, 1999).

La valoración realizada por Nogueira Rivera (2002) define **gestión de procesos** como “dirigir acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”. “Secuencia ordenada y lógica de **actividades repetitivas** que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o **resultados** programados (*outputs*) para un **destinatario** (dentro o fuera de la empresa que los han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a

---

<sup>9</sup> IGLESIAS, A. “Evolución histórica de la Administración”. Material de estudio CETED. 2009. Cap. 2, pp. 15.



la cooperación y creando una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)".<sup>10</sup>

Maritza Hernández (1997) plantea que: "la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados".<sup>11</sup>

#### **I-4 Control Interno.**

La Resolución 297-2003 de Ministerio de Auditoria y Control define al control interno (CI) como el mecanismo base de control en nuestro país, conceptualizándolo como un sistema que integra a los procesos y no un conjunto de mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

El CI como conjunto de elementos asociados, donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos, es fundamental a la hora de establecer cualquier SCG. Los directivos deben crear un ambiente de control y procedimientos para facilitar la gestión del control interno.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido se plantea <sup>12</sup>"(...) el control oportuno y eficaz de la actividad económica, es esencial para la dirección a cualquier nivel". "(...) es necesario que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas." reforzando con este criterio al mecanismo como instrumento fundamental del control a ser utilizado por las organizaciones del país.

Por otra parte en los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido se enfatiza en la necesidad de que la economía empresarial juegue el papel protagónico que necesita nuestra sociedad y para esto los SCG que se apliquen y el juicio económico de dirigentes y trabajadores es fundamental<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> NOGUEIRA RIVERA, Danelis. "Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en empresas cubanas". Ver Tesis presentada en opción de grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. (2002) pp13

<sup>11</sup>HERNÁNDEZ TORRES, Maritza. "Acerca de la definición de Control de Gestión". Folletos gerenciales. Año IV. No 5 Mayo 2000. pp: 4-11.

<sup>12</sup> PCC. V Congreso .Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. ( Octubre1997)

<sup>13</sup> PCC. VI Congreso. Lineamientos de la política económica y social. modelo de gestión económica. Editora Política. (Abril 2011)

El CI también es necesario concebirlo como un sistema, identificando consecuentemente los elementos que lo integran, como son, el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión o monitoreo.

#### **a) Ambiente de Control.**

El ambiente de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El mismo fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal, considerándose como la base de los demás componentes del CI, y da la medida del nivel de orden interno de las organizaciones.

#### **b) Evaluación de Riesgos.**

El CI ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes se determina en qué medida el control vigente es capaz de neutralizarlos, permite evaluar la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

#### **c) Actividades de Control.**

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen; para ello se les debe explicar tales funciones.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de

riesgos. Conociendo los posibles riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

#### **d) Información y Comunicación.**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de cada quien dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

#### **e) Supervisión o Monitoreo.**

Es el proceso que evalúa la calidad del CI en el tiempo. Es importante monitorear el CI para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

El CI es el instrumento de control más difundido en el país y por ende dentro del sistema de la Aviación Civil, como mecanismo dirigido hacia el interior de la organización.

El control como función directiva, los elementos asociados a este y su desarrollo, han derivado en la necesidad de que sea evaluada la efectividad de la gestión de los directivos a través de lo que se ha dado en llamar Control de Gestión.

#### **I-5 Control de gestión (CG). Factores condicionantes y limitantes.**

Si analizamos los puntos de vista de diversos especialistas se comprobaría que la definición de Control de Gestión no es única, varía en dependencia del autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización. Lo antes expuesto no

debe verse como un elemento aislado sino como un sistema que relaciona e interactúa con todo el entorno.

Entre las acepciones más frecuentes de CG se pueden encontrar las siguientes:

Joan Ma. Amat (1992), el CG es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."<sup>14</sup> .

El CG es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones". (Vicente L. Perel)<sup>15</sup>

Francisco Blanco Illescas (1993) plantea que "la moderna filosofía del Control de Gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa".

A. Pérez Alfaro<sup>16</sup> sostiene que dado que las incumbencias del control de gestión son amplias, interdisciplinarias y completamente abarcadoras de las actividades de la organización, podemos aproximarnos a su conceptualización tratando de integrar algunas definiciones parciales, expresadas desde diferentes puntos de vista:

a) Desde el punto de vista de su vinculación con la información: el control de gestión implica reunir, cruzar y relacionar elementos componentes del caudal informativo generando así otra información más valiosa y compleja, los indicadores.

b) Desde el punto de vista de su protagonismo dentro del proceso gestión, "es un control de orden superior, ampliamente abarcador de toda la actividad de la organización, que implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones, con el objetivo de señalar los aspectos positivos y negativos que afec-

---

<sup>14</sup> AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. pp.- 70.

<sup>15</sup> PEREL, VICENTE. Concepto de Control de Gestión. Disponible en. <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/concepto-de-control-de-gestion.html>. p.1. Consulta (Septiembre 2009)

<sup>16</sup> Idem.

tan a la organización y a la gestión de la misma, en la búsqueda de niveles de eficacia y eficiencia aceptables en el corto, mediano y largo plazos” (Federico.Kralj)<sup>17</sup>.

c) Desde el punto de vista del proceso decisional: “es un facilitador, encargado de proveer un sistema de información integrado, con el objeto de minimizar las incertidumbres y lograr condiciones de máxima certeza en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones”.

Autores como Nils Göran, Jan Roy y Magnus Wetter (2000) en su libro “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral” realizan varias críticas a los SCG tradicional con las que concuerda el autor, entre las que se destacan:

- Puede proporcionar una información engañosa para tomar decisiones y para la imputación de los costes y el control de las inversiones.
- Con frecuencia no considera los requisitos actuales de la empresa y su estrategia.
- Alienta el pensamiento a corto plazo.
- Está subordinado a requisitos de la contabilidad financiera, determinando éstos el diseño del Sistema de Control a establecer.
- Aporta información abstracta para los empleados.
- Presta poca atención al entorno empresarial.

El proceso de CG, por tanto, a partir de la definición clásica del control, retomando criterios de diversos autores, ajustado a las necesidades actuales de la gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera concretarse en cinco puntos según González Solán:<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> PEREL, VICENTE. Citando a Kralj, Federico. Concepto de Control de Gestión. Disponible en. <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/concepto-de-control-de-gestion.html>. p.1. Consulta (Septiembre 2009)

<sup>18</sup> GONZALEZ SOLAN, Oliek. Los sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>. Consulta (Septiembre 2009)

1. Conjunto de indicadores de control que permiten orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables clave de la organización.
2. Modelo predictivo que permite estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas

El control de gestión tiene que orientarse a los cambios, tener adaptabilidad y aprendizaje para tener coherencia con la estrategia en este cambiante entorno moderno en el que también se pueden identificar otras definiciones:

Nogueira Rivera (1997) precisa que se trata de un sistema de control que comprende el mejor uso de los recursos para obtener o superar los resultados esperados en cantidad, calidad, tiempo y lugar. Se precisa de un control permanente que vele por la eficacia y eficiencia del proceso y permita, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar. Deberá diseñarse teniendo en cuenta las exigencias del entorno y los objetivos de la organización.

López Viñegla (1998): hace énfasis en la dinámica del proceso de control, considerando el mismo como “un proceso de adaptación a cada situación concreta, donde se debe examinar tanto el plano temporal a corto como el de largo plazo, existiendo una coordinación de enlace entre ambos tipos. Debe ser un control de motivación para el trabajador.”<sup>19</sup>

Nogueira Rivera (2002) “Conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpora la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Es la

---

<sup>19</sup> PÉREZ CAMPAÑA, Marisol. “Modelos y procedimientos para el Control de Gestión en elementos de la cadena de suministros”. Revista Logística Aplicada No 11 Universidad de Holguín. (2009) pp: -14.

función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico permanente.”<sup>20</sup> El autor de este trabajo coincide en que el CG debe estar presente en todos los niveles pero se estructura en ellos de una manera diferente, pues le corresponde a los directivos liderar el CG como máximos responsables de la estrategia organizacional

Otros autores llaman la atención, sobre el papel de la gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

El CG nos permite evaluar el desempeño de la organización, medir y analizar sus resultados desde diferentes puntos de vistas, orientado a la mejora continua y de la utilización del talento y la motivación de sus trabajadores, facilitando la planificación al contarse con información orientada en factores y procesos clave hacia el logro de objetivos.

El autor, considerando lo investigado, define el control de gestión como **un proceso dinámico y proactivo que utiliza la información para valorar posibles desviaciones con respecto a lo esperado, en pos de los objetivos y la estrategia de la organización. Sirve al sujeto en la toma de decisiones, garantizando una mejora continua y el uso eficiente de los recursos, variando coherentemente con los cambios del entorno.**

#### **I - 5 - 1 Elementos condicionantes del control de gestión.**

Teniendo en cuenta los elementos básicos aportados por autores como Machado Noa (2004); Villa González (2006), Portales Burgos (2008), entre otros, y las características propias del sector, se consideran a los efectos de esta investigación como factores condicionantes del CG, **la estrategia, la estructura y la cultura organizacional**, a la hora de diseñar o valorar un sistema de control de gestión.

**La estrategia:** Considerando las múltiples acepciones existentes del término estrategia como conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de

---

<sup>20</sup>. PÉREZ CAMPAÑA, Marisol. “Modelos y procedimientos para el Control de Gestión en elementos de la cadena de suministros”. Revista Logística Aplicada No 11 Universidad de Holguín. (2009) pp: -14.

acción en función lograr los objetivos, o el conjunto de objetivos y políticas de la institución, o las acciones organizadas para orientar la organización hacia el logro de un determinado fin, Henry Mintzberg define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación"<sup>21</sup> y valora a la misma desde cinco perspectivas diferentes, que permiten identificar su esencia, vista como plan, como pauta de acción, como patrón, composición y como perspectiva, las cuales se complementan y se imbrican en la práctica.

La integración estratégica se hace fundamental en este camino, de manera que logre alinear las personas, las tecnologías, la economía y los modelos, con la estrategia. Se afirma la necesidad de imbricar los mecanismos del control de gestión a la estrategia de manera que obligue y desarrolle un pensamiento apoyado en los resultados actuales y las aspiraciones futuras de la organización, lo que recaba formas de actuación científicamente concebidas para lograr este enfoque estratégico.

Asociados a la estrategia se identifica como uno de los soportes esenciales el control. Según sea la estrategia a seguir, frente a los cambios del **entorno** se estructurará el CG, puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa. En el caso de las organizaciones de la aviación civil en Cuba, al igual que la mayoría del país, habría que sumar a las peculiaridades que presenta el sistema empresarial cubano bajo los efectos del bloqueo a que se encuentra sometida nuestra sociedad.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, a fin de aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener la competitividad en sus mercados respectivos. Esto implica adicionalmente estructurar y coordinar sus elementos y subsistemas en consecuencia.

---

<sup>21</sup> GONZALEZ SOLAN, Oliek. Los sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones, citando a Mintzberg, Henry  
Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>.  
Consulta (Septiembre 2009)



La determinación de aquellos factores críticos, que llevan al éxito de una organización (Los factores clave de éxito) son determinantes para alcanzar su estrategia. Estos se analizan a partir de dos enfoques: interno y competitivo. Desde el punto de vista del primero se asocian los objetivos internos y operativos de la entidad y en el segundo caso se vinculan con el entorno, el dinamismo del sector, la competitividad y los elementos generadores de valor para los clientes.

Existe una estrecha relación entre estrategia y estructura, la cual se produce por una interdependencia, ya que si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, entonces toda estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

**La estructura de la organización:** según sea ejecutivo-funcional, divisional o de otro tipo, implica establecer variables distintas, y por ende, objetivos y sistemas de control también distintos.

En su artículo “Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones”, Gonzáles Solán destaca que la definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control. En particular, el grado de formalización y de centralización, así como el tipo de estructura organizativa, condicionan las características del sistema de control.

En primer lugar, a medida que la incertidumbre y la complejidad de la actividad aumentan, mayor dificultad existe en la formalización mediante procedimientos. Así, se necesitará mayor o menor supervisión directa, las actividades serán rutinarias o no, los sistemas de gestión serán pocos o muy formalizados, se valorará en mayor o menor medida la información contable y su papel en el proceso de control, etc.

En segundo lugar, cuando mayor sea la descentralización, más costoso y difícil será ejercer el control y más necesario será tener un sistema de control formalizado, adecuado además para poder controlar las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada en los responsables.

En tercer lugar, el tipo de estructura organizativa influirá igualmente en el sistema de control según la organización adopte una estructura funcional, divisional o matricial.

Por último, es muy importante definir claramente el poder de decisión que se transfiere a cada responsable en cada centro y que además el sistema de control esté integrado con la estructura organizativa de forma que los indicadores se definan en función de ella y de los presupuestos, además de que la evaluación del desempeño de cada centro se realice en función de sus responsabilidades.

**La cultura organizacional:** Se entiende por cultura organizacional, el conjunto de normas, valores y de formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa. Otros autores la fundamentan en los valores, creencias y el estilo de dirección de las organizaciones. Esta tiene un impacto directo en el mecanismo de CG que se establezca.

Según varios especialistas, la mayor limitante al utilizar los valores está en su carácter abstracto, al no siempre poder instrumentarlos en políticas, lineamientos y conductas asumidas por todos, criterio con el que concuerda el autor.

Las relaciones humanas en la organización (clima organizacional), también constituyen un factor importante que incide en el control de gestión como elemento intangible, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

En el caso del **estilo de dirección**, se pueden encontrar en la literatura diferentes enfoques de clasificación. Con más frecuencia se habla de estilos democrático o participativo, autocrático o autoritario y paternalista o “laissez-faire”. En este caso, los mecanismos de control también pueden verse asociados a alguno de los estilos predominantes. Digamos, una dirección autocrática implica con frecuencia un CG más formalizado, en cambio, el estilo democrático implica mayor integración de las fuerzas, mayor negociación y flexibilidad y por ende, formas de control participativo.

Entre otros elementos influyentes del control y que se encuentran estrechamente vinculados a los anteriores, encontramos:

**Los objetivos y políticas de la entidad** determinan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales, medioambientales, etc. Para el caso de organizaciones no lucrativas se determinan también otros indicadores.

**El tamaño de la empresa** también condiciona el SCG, el cual está relacionado con la centralización de las decisiones. En la medida que es mayor la organización, su estructura y miembros, se hace necesaria la descentralización. Cuanto mayor es la

centralización se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control para facilitar el proceso de decisión. A medida que la organización sea mayor, será necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de las tareas a los niveles inferiores. A menor centralización, más necesario será tener un sistema de control formalizado. Por otra parte, cuando la interdependencia entre unidades organizativas es más elevada, ya sea mediante mecanismos formales o informales, la importancia y necesidad de un sistema formalizado, y en particular, de una contabilidad de gestión como sistema de control, se reduce.

La preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento y las características del entorno.

Para poder evaluar el desempeño del CG se hace necesario utilizar indicadores que muestren su utilidad.

#### **I- 5-2 Indicadores del control de gestión.**

Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficiencia, eficacia, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

En la generalidad de la bibliografía se propone un conjunto de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de cada unidad funcional de la empresa: producción, ventas, suministros, mercadeo, investigación y desarrollo, planificación y preparación de la producción, mantenimiento, administración y finanzas, recursos humanos. Lorino menciona a los indicadores financieros, de reactividad (plazo) y calidad. Gunn en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, relaciona una serie de medidores de la excelencia empresarial para los diferentes subsistemas de la empresa como los de contabilidad, ventas y marketing, enfocados a medir: tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de información.

Sin embargo, Goldrat y Lorino alertan sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador. En segundo lugar, los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global de la organización. Vinculado directamente

a los indicadores del control de gestión se encuentran sus herramientas básicas, la planificación y los presupuestos.

- La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes pueden materializarse en programas.
- El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías **-principalmente monetarias-** y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

### I- 5-3 Limitantes del Control de Gestión

No obstante al desarrollo del CG, aún pueden identificarse limitaciones entre las que se pueden mencionar como más frecuentes las siguientes, referidas por varios autores:

Como contenido de un sistema de CG:

- La complejidad de la organización y de su entorno no se ve reflejada en la complejidad del sistema del control de gestión.
- El control no establece una relación entre la evaluación de planes, el presupuesto y las estrategias, las que pueden volverse obsoletas ya que, dada la turbulencia del entorno, el marco de referencia en el cual se inscriben los planes y presupuestos no es inalterable.
- No tiene en cuenta tanto la dimensión estratégica como la financiera. El equilibrio financiero no siempre garantiza competitividad, lo que significa que es necesario:
  - Tener en cuenta que un control volcado hacia los resultados a corto plazo puede comprometer la competitividad a largo plazo.
  - Que es importante tener un doble presupuesto (uno estratégico y uno operativo).

- Que el enfoque debe ser anticipador, por la turbulencia frecuente del entorno.

Se establecen diferencias entre los conceptos de gestión, control de gestión y la función de control por varios autores, aunque a menudo no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos estudiosos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros, lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otros, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado. En la opinión del autor se encuentra representado en todos, dependiendo de los factores condicionantes explicados anteriormente, fundamentalmente del entorno, en la medida que este sea más dinámico, mayor será la importancia de utilizar el CG.

## **I - 6 El control de gestión como sistema.**

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido desarrollando. Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es un mecanismo organizado para que los directivos tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa y se compone de tres elementos fundamentales: el proceso de control, la estructura del control y los instrumentos del control .

El proceso de control, es el principal vínculo entre el CG y la gestión de organización y parte de la fijación de estándares, la formulación de objetivos y la acción derivada de las desviaciones.

La estructura del control, según Hope (1996), Lorino (1996) y Hernández Torres (1998) debe establecer relaciones sobre la base de los procesos empresariales clave de la organización, reforzando la coherencia entre objetivos, estrategias, trabajo grupal y proactividad, centrándose en los factores clave de éxito

Los instrumentos del control, se refieren al diseño y uso de las técnicas y procedimientos que se emplean en el CG, teniendo que adaptarse para cada caso en particular e integrarse para poder alcanzar los resultados previstos.

El SCG como grupo de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades, sus

interrelaciones y un sistema informativo. Con relación al tema Mintzberg señala en su libro “Diseño de organizaciones eficientes” (2004), “el propósito de un plan es especificar una producción deseada - un estándar en algún momento futuro y el propósito del control es apreciar si este estándar se ha logrado o no, así el planeamiento y el control van juntos como los proverbiales carruaje y caballos” <sup>22</sup> a la hora de diseñar un SCG.

Un SCG es una estimulación organizada para que los directivos descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos, como el de Mallo y Merlo que conciben el SCG como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear las condiciones para hacerlo realidad.

El diseño de un SCG de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta como aspectos formales, así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.

De allí que los SCG que se diseñen, deben estar ligados además a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimilando mecanismos que les permitan cumplir su función con eficiencia y eficacia. El diseño de un SCG, recaba de la adecuación individual en cada organización.

Machado Noa, Noyla (2003) expresa que a la hora de integrar los elementos del sistema con la estrategia, hay que tener en cuenta los estudios realizados por

---

<sup>22</sup> MINTZBERG, H. Diseño de organizaciones eficientes. Barcelona: Ed El Ateneo. (2004) pp: 94

autores como Kaplan (1996), Leaby (2000) que permiten afirmar que el CG es el elemento que se ha mantenido más estable, dentro de las transformaciones que ocurren en la gestión estratégica, considerando las causas siguientes:

- Los actuales sistemas de información no responden a las necesidades específicas de los directivos para una adecuada toma de decisiones.
- Los sistemas de control de gestión no se centran en la estrategia de la organización.
- El control de gestión no está centrado en los factores clave de éxito, limitando los objetivos de la estrategia.
- No se considera la implicación de los trabajadores de la organización como factor influyente en la eficiencia y el control de gestión.
- No se controlan las estrategias por la dirección.
- Necesidad de encontrar coherencia entre el SCG y la estrategia.

Para hacer productivos, los sistemas de control deberían medir decisiones correctas. Es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados clave. En otras palabras, deberían destacar los logros importantes, no los triviales. Correspondería también a los controles señalar las desviaciones a un costo mínimo y sus beneficios superiores a los costos.

Para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz los sistemas de control deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo. Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Para el análisis del CG se utilizan varios instrumentos, que en la práctica se encuentran mezclados o interrelacionados en dependencia de las

características de la organización, como la contabilidad financiera, auditoría externa, contabilidad de gestión, ratios, auditoría y control interno, cuadro de mando, auditoría operativa y otros.

La tendencia actual de los Sistemas de Control de Gestión apunta hacia la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un amplio marco, que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Aunque no constituye actualmente un propósito de la UEB incluir en su proceso de gestión el CMI, por razones objetivas, materiales y tecnológicas, se tendrán en cuenta para la realización del trabajo los elementos esenciales que integran el mismo, los cuales son compatibles con el SCG a aplicar. El cuadro de mando se sustenta en cuatro perspectivas principales (aunque el uso de estas no sea de carácter obligatorio y la organización pueda añadir las que crea necesarias), que incluyen las responsabilidades siguientes:

#### **A. Perspectiva Financiera.**

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto los objetivos financieros que se quieran lograr partirán de muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.



## **B. Perspectiva-Cliente.**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, desde esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa, no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

## **C. Perspectiva-Proceso.**

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas del mismo y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos clave de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción. Autores como Lorino (1993) plantean que el producto es un proceso que cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización.

La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la organización desarrolle un nivel de eficiencia que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

## **D. Perspectiva-Aprendizaje-Crecimiento.**

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio, son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Como se puede apreciar el enfoque del concepto de cuadro de mando integral de Kaplan & Norton se sustenta en las siguientes ideas básicas a la hora de estructurar un SCG:

- Una estructura compacta para comunicar la estrategia.
- El requisito de discutir las relaciones causa – efecto entre diferentes autores y de articular la hipótesis estratégica en la que se basa la actividad.
- Un procedimiento sistemático para llevar a cabo las decisiones, de manera que ocupen el lugar tradicional de la planificación y el control de naturaleza casi puramente financiera.

Existen muchas formas de utilizar CMI pero todas tienen en común el uso en paralelo de las fases de planificación y el control en los SCG modernos, los cuales difieren del clásico que como en el caso de Blanco (1985) está asociado a la estructura de la organización, donde no se evalúa la perspectiva del cliente, ni la de aprendizaje y crecimiento, basando su análisis en el aspecto financiero solamente, excluyendo la participación de los trabajadores en el CG y la proyección estratégica.

### **1-7 Control de gestión en Cuba.**

El CG en Cuba ha estado presente en la actividad de dirección en sus distintos momentos de desarrollo, hasta llegar a la Dirección Estratégica por Objetivos y basada en valores, signado por las virtudes y deficiencias inherentes a las diferentes etapas de la actividad de administración en el país antes y después del triunfo de la Revolución.

Ha sido prioridad de la dirección del Estado revolucionario, desde los momentos iniciales, la implantación de mecanismos de dirección y control que garanticen el funcionamiento de las organizaciones, estando asociados a las diferentes etapas de desarrollo e influidos por las políticas económico-sociales establecidas en cada

momento de los últimos 50 años, desde las transformaciones y mecanismos fomentados por el Che, pasando por el proceso de rectificación de errores, en los años ochenta y el Periodo Especial, hasta nuestros días.

La concepción actual de la Dirección Estratégica y por Objetivos se ha desarrollado de manera coherente con el entorno y coyuntura del momento, sin embargo “la práctica está llena de matices y a pesar de haber avanzado mucho en el proceso de proyección, las mayores limitantes e insuficiencias persisten en los procesos de implementación”<sup>23</sup> según Machado N (2003) opinión con la que coincide el autor al valorar el papel del control en estos procesos como función de la dirección.

El tratamiento de este tema tiene sus peculiaridades: atendiendo a las difíciles condiciones en las que hemos tenido que desarrollarnos, la efectividad de los sistemas de control aplicados, no han arrojado los resultados esperados en la gestión de muchas organizaciones, debido entre otras razones, a copias de modelos y mecanismos sin adecuarlos a nuestras condiciones y a la excesiva regulación instrumentada por los diferentes niveles de dirección de cómo deben realizarse los controles. Con frecuencia se parte de un tratamiento burocrático del asunto, considerando al control como un fin en si mismo y no como medio en la obtención de dividendos, por lo que genera más bien gastos y no es efectivo. Tal como lo señala el conocido especialista en el campo de la administración, Peter Drucker :”controles no significa control”.

La aplicación en Cuba de un SCG (moderno) no ha tenido una amplia generalización y aunque en las bases de Perfeccionamiento Empresarial se muestran sus componentes, no se concibe de manera integral, ni se ha materializado esta efectiva herramienta de dirección en buena parte de nuestras organizaciones, afectado entre otras causas por la manera rígida como se analiza la información, el no centrarse en los procesos clave, no actuar con la necesaria coherencia, no estar correctamente definidos los objetivos de las organizaciones, o bien, por no priorizar los resultados.

La Resolución 297 sobre el Control Interno, como elemento regulador en nuestro país y la propia valoración realizada por la Resolución Económica del V Congreso del PCC presentan un enfoque clásico del control de gestión, limitando el control (como política), a la evaluación de los elementos económicos de manera prioritaria,

---

<sup>23</sup> MACHADO NOA, Noyla.” Procedimiento para el perfeccionamiento del control de Gestión. Aplicación a Instituciones Bancarias con funciones de Banca Universal”. Ver Tesis en opción del grado académico de Doctor en Ciencias Informáticas. Universidad Central de las Villas (2003) pp 63

sin tomar en cuenta las estrategias de las organizaciones, al cliente y otros elementos que distinguen el CG. Por otro lado, la propia resolución reconoce en su letra la falta de control efectivo por parte de las entidades y sus direcciones en el año 1997 y, aunque el desarrollo de esta actividad se ha ampliado en todos los niveles de dirección de los diferentes sectores y ramas de la economía nacional, alcanzando resultados significativos en algunas organizaciones, se mantienen aún las mismas tendencias.

Entre las deficiencias más comúnmente encontradas en la aplicación del CG se distinguen las que definen autores estudiados como Nogueira Rivera(2002) Machado Noa,(2003) y Diaz Llorca(2009):

- Incorrecta concepción y formulación de las estrategias.
- Falta de sistematicidad en el control, en especial de los objetivos y las estrategias, dejándose llevar por las urgencias.
- Desconocimiento y falta de seguimiento de los indicadores de evaluación del CG.
- Selección inadecuada de las áreas de resultados clave.
- Escasa participación de los trabajadores en el proceso de control y en la dirección.
- Homogenización en los mecanismos de CG, pese a insistir el perfeccionamiento empresarial en que es un traje a la medida de cada organización.
- Falta de sistemas informativos, mecanismos estadísticos y de control, que permitan una acción proactiva de los directivos, los cuales generalmente se centran en acciones y procesos y no en los resultados.
- Falta preparación en dirigentes y trabajadores para la aplicación adecuada del CG
- Deficiencias en los mecanismos de control económico y contabilidad, lo que unido a problemas en la formulación y ejecución del presupuesto, no viabilizan su aplicación, provocando ineficiencia en las operaciones empresariales.
- Utilización de la información financiera como elemento central y casi único del control, junto a sistemas tradicionales no actualizados.

- No existe una adecuada orientación al cliente.
- No se integran, la participación, la estrategia, los procesos y los clientes.

Estas valoraciones apuntan a la necesidad de continuar perfeccionando el CG en Cuba, teniendo como premisa el aprendizaje y la adecuación en cada lugar, valorando aquellos elementos y componentes que intervienen en él. Se puede afirmar que el desarrollo del CG está asociado a la evolución de las ciencias administrativas, las que a su vez se desarrollan bajo la influencia de los cambios socioeconómicos y la interacción con el entorno. La adaptabilidad, la integración, la flexibilidad y el carácter proactivo de los sistemas que se establezcan, son condiciones indispensables para la obtención de resultados en la actualidad.

Existen múltiples conceptos de CG que generan ambigüedad de interpretación, a partir de tendencias modernas de querer apartarlo de su aspecto contable y su carácter estratégico, considerando el autor que en última instancia lo útil o no de este sistema se mide en resultados económicos, sin dejar de vincularse a otros elementos no formales del control que son complementarios y tienen que tributar a la estrategia.

Se percibe la intención de aplicar formas modernas de CG en Cuba, partiendo del desarrollo del control interno con un enfoque clásico, sin estar aún creadas las condiciones en todos los lugares, lo que refleja incoherencias entre los componentes y elementos vinculados al CG y la estrategia, la cultura económica de las organizaciones y la política desarrollada al respecto.

## **CAPITULO II- ESTADO ACTUAL DE LA UEB Y SUS SISTEMAS DE CONTROL.**

En el presente capítulo se analiza el sistema de gestión existente en la UEB, realizando una evaluación de su interrelación con la estrategia de la organización y comparándolo con los SCG modernos en particular, considerando las cuatro perspectivas del modelo de Kaplan y Norton. El diagnostico recoge los elementos fundamentales que se vinculan al SCG, sobre todo, aquellos que son condicionantes.

Se revisan los mecanismos de control, tal como se norma por la actividad de control interno, además de investigar los principales problemas existentes en directivos de la unidad vinculados con esta actividad, para lo que se involucró a un grupo de trabajo.

### **II-1 Evaluación de la estrategia y otros elementos como factores condicionantes que inciden en el Sistema de Control de Gestión.**

#### **II.1.1 Análisis de los elementos que conforman la estrategia actual de la UEB.**

La estrategia actual de la UEB data del año 2007 cuando se creó la organización (**Anexo # 2**), limitándose solamente a la definición de varios de los principales elementos que la componen (misión, visión y los objetivos de trabajo, estos últimos han ido variando anualmente), de los cuales se realiza el siguiente análisis crítico.

Al evaluar **la misión** de la UEB se observa que es simple y directa, incluye en la misma los negocios principales a los que se dedica (la transportación de personal, reparación y mantenimiento automotriz y suministro de agua [negocio no relacionado] ); deja explícito además, el mercado a quien esta dirigido (entidades y personal de la aviación civil), incluyendo además los clientes a quien les sirve y el objeto social de la entidad. Sin embargo, no deja claro cuales son sus competencias distintivas que le permitan diferenciarse de otras entidades similares, sin explicitar los objetivos estratégicos fundamentales, faltándole elementos que la distingan por promover el cambio, no es altamente motivadora y original. Tampoco quedan claras las necesidades que satisface la organización ni los valores que mueven a sus trabajadores para alcanzar la visión.

Valorando **la visión** de la UEB, significamos que es una declaración de lo que la organización se propone ser en un tiempo indeterminado, ante sus clientes y trabajadores. La misma esta basada en elementos intuitivos pero le falta basamento analítico, teniendo en cuenta que la información para ello es insuficiente, tanto la interna como el conocimiento de la competencia. Es clara, aunque no es

ampliamente retardadora, debe lograr aglutinar y arrastrar a todos sus integrantes. No esta escrita en presente.

Es parte del pensamiento estratégico de lo que se aspira a ser (referente de las entidades de su tipo) pero no tiene un horizonte predeterminado que permita conocer el tiempo en que se puede alcanzar; no es altamente soñadora. Es positiva y objetiva pero le faltan elementos de comprometimiento con la misma y la amplitud de su alcance. No se tiene una evaluación del costo impacto de la misma.

En el texto se omiten elementos importantes tales como: la imagen que queremos que tengan los clientes de la organización y los valores que caracterizan a los trabajadores y a la organización.

### **II.1.2 Análisis del sistema de Objetivos Estratégicos y los Objetivos de la UEB.**

Los objetivos formulados no tienen un carácter estratégico, aunque se realizaron sin haber determinado previamente las áreas de resultados clave de la UEB, los mismos se encuentran enfocados a los clientes. Considera ocho objetivos de trabajo para el año 2010 (**Anexo 2**), con 41 criterios de medida, en los cuales se pueden identificar las siguientes deficiencias:

- De los 8 objetivos propuestos 4 son una declaración cuantitativa de las aspiraciones a obtener, los demás son metas cualitativas difícilmente medibles de las diferentes actividades fundamentales (Objetivos 3, 4, 6 y 8)
- Tres de los objetivos no se concretan en un periodo y pueden servir con carácter permanente, lo cual es una deficiencia. (Objetivos 3, 5 y 8)
- Relacionan varias actividades (Objetivo 8)
- No se define en concreto su magnitud (Objetivo 1) para el caso de piquera y protocolo).
- Se utilizan términos que no dan una idea de meta medible al objetivo (Objetivos 3 y 7)
- Se expresa como objetivo, una actividad que se encuentra dentro de sus funciones (Objetivos 4 y 6)

### **II.1.3 El análisis de la definición de misión, visión, los objetivos estratégicos, de trabajo y sus criterios de medida aporta los siguientes elementos:**

- La estrategia no está correctamente definida ni objetivos estratégicos bien estructurados, que tengan coherencia con los demás componentes.
- Los valores compartidos no están directamente identificados por la UEB.
- Los objetivos de trabajo al igual que los criterios de medida incluyen funciones específicas de la organización y directivas de los organismos superiores, que son de obligatorio cumplimiento para la UEB.
- Los objetivos están formulados en términos muy generales, alguno de ellos referido a varios ámbitos de la vida en la UEB, no están alineados completamente con los elementos que propone la visión declarada.
- Existen formulaciones, en los objetivos de trabajo y en los criterios de medida que no permiten su control efectivo al no definirse una meta concreta a alcanzar.
- No resultan numerosos los objetivos a medir, lo que permite centrar la atención y la prioridad en aquellos asuntos principales que mueven a la organización.

Considerando las deficiencias encontradas y con el propósito de lograr coherencia entre los componentes de la estrategia, se redefinen estos y se validan por el grupo de trabajo.

#### ***Misión***

“Brindar servicios no aeroportuarios de alta calidad vinculados al transporte de personal y cargas ligeras, reparación automotriz, suministro de agua por pipa y asesoría técnica, a personas jurídicas y naturales de la aviación civil, fundamentalmente a la Oficina Central del IACC y la CACSA, contando con un personal experimentado que presta una atención directa a los clientes o gestiona servicios con terceros.”

#### ***Visión***

“Somos una organización de referencia dentro y fuera del sistema de aviación civil entre las entidades transportistas no aeroportuarias, satisfaciendo las necesidades de transporte de la CACSA, el IACC y parte de la infraestructura de la Aviación Civil



Cubana, con un servicio personalizado de excelencia, apoyado por un colectivo de trabajadores que es firme defensor de los valores que la sustentan.”

Valorando las deficiencias detectadas se reformulan los **Objetivos Estratégicos** como sigue:

1. Mantener la actividad de transportación obrera por encima del 90%, creando las bases para la concentración en el año 2012 de todo el parque de las entidades de la aviación de Ciudad de la Habana en una unidad que brinde este servicio de manera centralizada
2. Obtener un Coeficiente de disponibilidad Técnica del parque superior al 80%.
3. Aumentar el número de negocios de la UEB, vinculados a la transportación de carga, la transportación a las aerolíneas extranjeras y las subcontrataciones, de manera que se incluyan los servicios que demanden los clientes en correspondencia con nuestros estándares.
4. Alcanzar el índice de consumo de combustible/kilómetro recorrido en servicios realizados vs el consumo total superior al 80%, no inferior a los principales competidores de otros sectores.
5. Establecer un sistema integrado de control de gestión en la UEB.
6. Alcanzar el 40 % de los servicios de piquera demandados por las restantes entidades de la aviación, además de los principales clientes en la actualidad.
7. Incrementar el volumen y surtido de servicios brindados de reparación y mantenimiento automotriz en un 25%.
8. Ampliar los servicios a los vehículos de las líneas Peugeot, Kia, Mercedes Benz y otras, atendidos hoy en agencias especializadas.
9. Disminuir el nivel de insatisfacción de las encuestas aplicadas a clientes en un 5% respecto a 2009.

#### **II.1.4 Valores compartidos.**

Los valores compartidos se encuentran determinados a nivel de la UEB, extraídos de la encuesta realizada a nivel de empresa (**Anexo 3**) y que abarcó a 34 trabajadores de la UEB obteniendo los siguientes resultados:

Al realizar una evaluación, la competitividad es identificada como valor por el 67,6% de los trabajadores y el alto desempeño por el 70.5%, denotando que el personal está identificado con estos valores quedando aún casi un tercio que no asume totalmente a estos elementos de la idoneidad como imprescindibles para mantenerse en el puesto de trabajo y que marcan la diferencia para los clientes, manifestando esta minoría, una deformación en la prestación del servicio.

El hecho de que la eficacia sea concebida por el 79,4% de los encuestados, expresa la masa de trabajadores que asume el servicio de cara al cliente, faltando aún por concientizar un grupo minoritario, afectado entre otras causas por haber laborado durante varios años de manera monopólica, sin competencia y sin que además este elemento estuviese vinculado al sistema de pago.

La responsabilidad vista por el 79.4% de la muestra, expresa el sentido de pertenencia de los identificados con este valor, siendo la eficiencia identificada por el 82.3%, mostrando lo alcanzado y lo que falta por lograr en cultura económica del sector entrevistado.

#### **II-1-5 Análisis Interno y Externo.**

Se hace necesario estudiar los diferentes componentes que influyen en el SCG tanto interno como foráneo, elementos que con anterioridad no habían sido utilizados. El análisis del entorno (realizado por el grupo de trabajo) **(Anexo 4)** en que se desenvuelve la UEB sugirió la necesidad de profundizar en la **caracterización de los escenarios.**

El análisis de los escenarios en medio de la constante variación de estos, se realiza para un horizonte temporal de dos años. Para la determinación de los mismos se identificaron en una tormenta de ideas las variables clave que los caracterizarán.

#### **Variables Clave.**

- 1- Realización de inversiones.
- 2- Cambios organizacionales originados en el IACC y en la empresa. Modificación de los sistemas de trabajo
- 3- Ubicación geográfica, relación con los clientes.
- 4- Presupuestos previstos por la CACSA e IACC vinculados a la actividad de transporte
- 5- Mercado cautivo y competencia casi nula beneficiada por el objeto social.

6- Precio de los combustibles, que tienen una incidencia directa en los servicios.

7- Afectaciones en los suministros. Incremento de los precios de los productos, partes, piezas y comercialización de los mismos.

Esas variables fueron sometidas a consideración del grupo de trabajo, caracterizándolas para cada uno de los posibles escenarios como: Más Probable, Pesimista y Optimista.

De ese ejercicio resultó la caracterización de los escenarios al considerar que esas variables claves se comportan, como sigue:

### **Más Probable.**

- Variación en los precios del combustible para el sector estatal (afectando al ser el principal gasto en moneda convertible de la UEB).
- Pese a las restricciones financieras, se mantienen los mismos clientes con un buen nivel en la demanda de servicios. Continuará manteniéndose el mismo sector de mercado con el que laboramos, realizándose solicitudes de los servicios pese a la restricción financiera de nuestros principales clientes(CACSA e IACC)
- Las modificaciones organizativas y la nueva estrategia que comienzan a aplicarse no impactan negativamente en la unidad.
- Incremento del parque productivo como parte de la reorganización del transporte en el sistema de la aviación.
- Se potencia la capacidad y se mejoran las condiciones de trabajo en el negocio de reparación y mantenimiento automotriz por traslado de lugar de las instalaciones, aunque pudieran en alguna medida afectarse las relaciones con algunos clientes.
- Se mantiene el bloqueo, por lo que se laborará en similares condiciones de restricción a las existentes en este momento.
- Se mantendrán afectaciones en los suministros, con incremento de los precios de los productos, partes, piezas.
- No se prevén inversiones en la actividad de transporte para la etapa.

### **Pesimista.**

- Crisis económica que principalmente afecta a todos los países subdesarrollados, caracterizada por un fuerte proceso globalizador en todas las esferas.
- Los precios del combustible tenderán al ascenso, lo mismo en el mercado interno que externo, lo que afectará la economía de la organización.
- El bloqueo norteamericano continuará arreciándose imposibilitando en gran medida las compras realizadas por Aviaimport y otros suministradores en terceros países.
- El financiamiento para las inversiones es afectado por dificultades del país y la aviación en los próximos años.
- Las modificaciones y cambios en la estrategia de la empresa no dan resultados y entran en contradicción con las proyecciones de la unidad.
- No se logra reflotar la empresa en las condiciones actuales de falta de liquidez
- Demanda de menor cantidad de servicios por parte del principal cliente (CACSA ) al entrar en redimensionamiento y variar su objeto social, pues hoy representan mas del 70% de los ingresos de la UEB.

### **Optimista**

- Se logran realizar inversiones en el parque de equipos y su reordenamiento, homogenizándolo y obteniendo financiamiento para adquirir el herramental indispensable.
- Se crea una UEB Transporte obrero que agrupa al parque de todas las entidades de la aviación, eliminando con ello el negocio que lastra la economía de la unidad por no ser rentable y se mantiene como servicio obligado por su objeto social.
- Se aprueban modificaciones al objeto social que posibilitan ampliar el mercado fuera de la aviación civil.
- Incremento y ampliación de los suministradores.
- Una mejor gestión empresarial y el incremento de la calidad del servicio, dará mayores oportunidades de enfrentar a la competencia, lo que unido a la

búsqueda de nuevos mercados conducirá a contar con otras ofertas de servicios de diferentes precios.

Luego de caracterizar el entorno en el que se desarrolla la organización se valoró el comportamiento de ésta en el plano interno y su posible interacción con el medio. Se procedió a actualizar el análisis estratégico, para lo que se empleó como herramienta una **Matriz DAFO**, identificando las principales fuerzas internas y externas.

### **DEBILIDADES.**

D1-Envejecimiento tecnológico e infraestructura inadecuada, al no disponer de recursos financieros suficientes para su renovación, lo cual afecta el cumplimiento de indicadores de calidad en los servicios.

D2- No existe estabilidad del personal, sobre todo en el área de reparación y mantenimiento automotriz, los cuales además recaban de capacitación específica.

D3-No se cuenta con un Sistema de Costo descentralizado que posibilite el control sistemático de los gastos desglosados por cada actividad, lo que constituye una limitante en la previsión del cumplimiento de indicadores.

D4-Insuficiencia en la gestión y falta de recursos para adquirir suministros de partes y piezas, para la reparación del parque y otras actividades que desarrolla la UEB.

### **AMENAZAS**

A1-Existencia de empresas y entidades fuera del sistema de la aviación que compiten con los servicios de transporte que se ofertan y a menudo con precios menores en su componente en moneda nacional.

A2- Se toman decisiones por parte de los organismos superiores que afectan el funcionamiento organizacional de la UEB y sus resultados.

A3- Limitaciones y exceso de regulaciones en el mecanismo contractual y de compras.

A4-Crisis económica existente que desabastece a los proveedores y encarece el precio de piezas y agregados.

## **FORTALEZAS.**

F1-Tener establecido un sistema de procedimientos y funciones por puesto de trabajo que mejoran el desempeño individual. (Normas).

F2-Contar con personal técnico y especializado calificado, que permite la búsqueda de soluciones factibles con el fin de mejorar los principales indicadores. (Personal)

F3-Poseer experiencia sobre los servicios de transportación y conocimiento de la actividad que realizan los principales clientes (CACSA e IACC).

F4-Contar con un objeto social que garantiza que nuestros principales clientes estén en la obligación de realizar parte sus servicios solamente a través de la SERVAC

## **OPORTUNIDADES**

O1- No existen competidores en los servicios de transporte geográficamente cercanos a los principales clientes (CACSA e IACC), lo que unido a las regulaciones existentes en la aviación civil, facilitan la garantía del mercado.

O2- La política de la nueva dirección del organismo de concentrar los servicios no aeroportuarios en la SERVAC aumentan las potencialidades en uso y explotación del transporte.

O3- La empresa se encuentra aplicando un reordenamiento lo cual favorece la ampliación de los negocios y sus potencialidades.

O4- El haber formado parte de la CACSA por años y el establecimiento de relaciones estrechas de trabajo, favorece el uso de las instalaciones de la UEB por los clientes.

Para operacionalizar la matriz se le dio valores entre 0 y 10 al efecto que tiene la combinación de los factores internos con los externos correspondiendo el valor 0 al efecto nulo y 10 al efecto más importante (relación costo –impacto)

|             | Oportunidades |    |    |    | Amenazas |    |    |     |
|-------------|---------------|----|----|----|----------|----|----|-----|
| Fortalezas  | O1            | O2 | O3 | O4 | A1       | A2 | A3 | A4. |
| F1          | 7             | 6  | 5  | 4  | 7        | 4  | 7  | 5   |
| F2          | 8             | 5  | 7  | 6  | 6        | 4  | 4  | 5   |
| F3          | 8             | 5  | 6  | 7  | 6        | 4  | 7  | 3   |
| F4          | 8             | 6  | 7  | 7  | 6        | 3  | 6  | 3   |
| Debilidades |               |    |    |    |          |    |    |     |
| D1          | 3             | 3  | 4  | 5  | 10       | 6  | 7  | 9   |
| D2          | 5             | 4  | 6  | 5  | 6        | 7  | 8  | 7   |
| D3          | 4             | 5  | 6  | 3  | 8        | 6  | 10 | 8   |
| D4          | 4             | 5  | 2  | 4  | 9        | 6  | 7  | 9   |

Figura # 2. Matriz DAFO. Elaboración Propia

La suma de los valores de cada impacto agrupado por cuadrantes y dividido entre 16 que es el conjunto de combinaciones que se obtienen al combinar 4 x 4 factores resulta como sigue:

Cuadrante 1. De Fortalezas vs. Oportunidades 6,68 Pts. Promedio. **Estrategias ofensivas**

Cuadrante 2. De Fortalezas vs. Amenazas 5,25.Pts Promedio. **Estrategias defensivas.**

Cuadrante 3. De Debilidades vs. Oportunidades. 4,25 Pts Promedio. **Estrategias de reorientación.**

Cuadrante 4. De Debilidades vs. Amenazas 7,68 Pts Promedio. **Estrategias de subsistencia**

Del proceso de operacionalización de la Matriz puede concluirse que los efectos más notables se ubican en los cuadrantes cuatro y uno respectivamente, luego **las estrategias a emplear deben ser básicamente las ofensivas y las de subsistencia.**

Esta conclusión sirve para el momento de la revisión de la planeación estratégica de la organización. Por otra parte los factores internos identificados como fortalezas o debilidades, demuestran que los efectos generados por los sistemas de gestión aplicados en la UEB no logran resultados totalmente efectivos. Se contrapone el tener establecido todo un sistema de procedimientos (Fortaleza) con el envejecimiento tecnológico e infraestructura inadecuada, al no disponer de recursos financieros suficientes para su renovación, lo cual afecta el cumplimiento de indicadores de calidad en los servicios (Debilidad).

Por otra parte, se reconoce como una fortaleza importante la de contar con personal técnico y especializado calificado, lo que permite la búsqueda de soluciones factibles con el fin de mejorar nuestros principales indicadores; mientras que como debilidad relevante se ubica el no contar con un sistema de costo que posibilite el control sistemático de los gastos desglosados por cada actividad, lo que constituye una limitante en la previsión del cumplimiento de indicadores, la medición de los resultados y el trabajo de dirección.

Resultado de la evaluación interna de la organización, se concluye que existen insuficiencias en los resultados de la calidad influidos básicamente por el envejecimiento tecnológico y la inestabilidad del suministro de materias primas y otros materiales.

Del análisis anterior como estrategias **ofensivas y de subsistencia** se deriva que las acciones deberán estar encaminadas a:

- § Invertir en la infraestructura tecnológica y en el parque de equipos de aquellos negocios que retornen más rápidamente la inversión.
- § Sustituir el sistema de costo establecido por otro que elimine las limitaciones del actual.
- § Reorganizar el horario de trabajo para ampliar los servicios de chapistería y pintura. Incrementar la gama de negocios (transportación de cargas, gestiones de transportación, entre otros).
- § Eliminar las pérdidas de los negocios que hoy no son rentables o se brindan sin facturarse (transportación obrera, fregado, subcontrataciones) y solicitar la ampliación del objeto social para poder realizar servicios a entidades fuera del sistema de la aviación.



- § Disminuir la subexplotación de algunos equipos y actividades (Suministro de agua por pipa, servicio de grúa, pintura, transportación de personal en ómnibus).

#### **II.1.6 Análisis de la estructura y la cultura organizacional de la UEB como elementos condicionantes del SCG.**

La estructura de la UEB (**Anexo # 5**) es ejecutivo-funcional (piramidal) con un solo eslabón intermedio entre la dirección y la base, lo que facilita el proceso de comunicación e información. Cuenta con un departamento técnico, una piquera que realiza la transportación y un taller encargado de la reparación y mantenimiento del parque de la CACSA, el IACC y nuestra empresa, fundamentalmente.

La manera en que se estructura la UEB permite que los mecanismos de control establecidos en cada área puedan integrarse entre sí y funcionar de manera independiente a la vez.

El tamaño de la organización es mediano y con una actividad compleja y operativa, estableciéndose una combinación de una alta formalización de los puestos con una centralización media de su actividad.

Por otra parte, en la organización se encuentran establecidos los procedimientos para la operación de todos sus negocios y los mecanismos de control de las actividades, aunque la actuación individual denota en oportunidades incumplimiento de lo normado, según expresan algunas quejas y sugerencias de los clientes.

La actividad organizacional se caracteriza por una asistemática evaluación de la gestión y la subutilización del sistema de control establecido, centrado en lo exigido y revisado por los organismos superiores, lo que no siempre coincide con lo esencial y estratégico.

Los sistemas de trabajo facilitan la información, aunque desde el punto de vista horizontal se muestran fisuras a la hora de materializar algunas tareas entre las áreas.

La planificación se organiza priorizando la demanda operativa y no vinculándola al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

No existe, en oportunidades total dominio de los objetivos a alcanzar por parte de los colaboradores.

Un rasgo distintivo es la disposición del personal para realizar el servicio aun cuando no sea la actividad que el desempeña, aunque en el cumplimiento del servicio prima la realización de este por encima de la satisfacción del cliente, lo que debería invertirse, mezclándose las relaciones interpersonales entre clientes y trabajadores con el trabajo.

Sus dirigentes y trabajadores no tienen una cultura económica que constituya una herramienta de trabajo a favor de la eficiencia, pues el hecho de haber funcionado de forma presupuestada durante años, ha influido negativamente en ello. La planificación estratégica y la dirección por objetivos, como técnicas de dirección, se aplican desde su creación, sin lograr los resultados esperados, entre otras cosas, porque no existe coherencia entre los diferentes componentes de la estrategia y sus indicadores de evaluación, haciéndose uso generalmente de controles financieros para dirigir la operación.

La política de la entidad ha sido de rentabilidad y de crecimiento sostenido, aunque de perfil muy bajo, a partir de las limitaciones que le impone su objeto social, como empresa de servicios internos, sólo dentro de la aviación

## **II-2 Evaluación de las ventajas competitivas de la organización y su fuerza de trabajo.**

Se determinan por parte del grupo de trabajo como ventajas competitivas para alcanzar estrategia de la organización los siguientes:

- La prioridad que se da al servicio que brindamos dentro del sistema de la aviación.
- Poseer experiencia sobre los servicios de transportación y conocimiento de la actividad que realizan los principales clientes (CACSA e IACC), favorecidos por la ubicación geográfica y por haber sido parte de la Corporación

### **II-2-1 Evaluación de la fuerza de trabajo.**

El análisis y el estudio realizado de la fuerza de trabajo en las áreas de la organización (**Anexo 5**), permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Existen problemas con el completamiento de la plantilla y se ha mantenido inestabilidad en la misma durante los dos últimos años, sobre todo en las actividades vinculadas a ARC, siendo proceso de selección es muy engorroso y dilatado.
2. Se han realizado por la empresa modificaciones de la plantilla por directivas del organismo superior, afectando los servicios.
3. Los cargos de dirigentes representan el 5,6 % del total de la plantilla. (4 de 71 trabajadores) y en la relación directos vs indirectos los primeros alcanzan el 12,6%.
4. Más de la cuarta parte son menores de 35 años y de ellos, ninguno es profesional del nivel superior, teniendo una correlación desfavorable esa composición (3%) contra el total de trabajadores. Llama la atención que el 68 % de la fuerza laboral tiene noveno grado aunque generalmente cumple con las competencias requeridas para el cargo.
5. La estructura de la UEB no siempre da respuesta a la demanda, sobre todo en el taller y el área técnica, lo cual se agrava con el aumento del parque de vehículos y otras funciones adicionales asumidas.
6. Las competencias requeridas en los puestos no se presentan en todos los trabajadores, recabando capacitación.
7. La evaluación del desempeño muestra a 17 trabajadores por debajo de la calificación media de la empresa.
8. El staff de apoyo (Dirección de recursos humanos) no reconoce a la UEB como cliente.

Al valorar la capacitación del personal de la UEB, se observa que el personal dirigente tiene un programa de preparación vinculado fundamentalmente a la actividad de dirección, el cual se ha cumplimentado al 100%, no siendo igual para el caso de los trabajadores que recaban capacitación específica, la que no se ha podido lograr en todos los casos.

### **II-3 Evaluación del sistema de control de gestión actual. Limitantes. Aplicación e integración a la estrategia.**

El diagnóstico se realiza en la UEB de la empresa utilizando dos encuestas (**Anexo # 6 y 7**) que incluyen a un universo de 71- trabajadores y 406 clientes externos de

los principales negocios de la organización, las cuales se validaron con el especialista de gestión de la calidad de la empresa y con la opinión de colaboradores.

Se determinan como parámetros muestrales los siguientes:

### **Trabajadores internos**

- Se seleccionó el 15 % del total de la población, alcanzando la totalidad de las áreas de trabajo de la UEB.
- Se tomó la muestra de manera aleatoria y estratificada, de forma que se encontraran representadas todas las áreas, teniendo en cuenta que los trabajadores en cada departamento mantienen características similares.

En el caso del Área Técnica, se encuestó el 25 %, por contar con 8 trabajadores.

Para el caso de los trabajadores internos, la muestra es de 12 personas.

### **Clientes externos**

- Se seleccionó el 15 % del total de la población, alcanzando la totalidad de los cinco principales negocios de la UEB. (Reparación y mantenimiento automotriz), Piquera, Transporte obrero, Servicio de protocolo y Alquiler de choferes).

Para el caso de los clientes externos, la muestra es de 61 personas.

### **II-3-1 Resultados de las encuestas. Trabajadores internos.**

Dentro de los aspectos positivos encuestados resalta que:

El 58,3 % de la muestra valora el liderazgo, apreciando que la dirección de la UEB asume riesgos en su desempeño, abriéndose al cambio y predicando con el ejemplo al liderar el proceso de gestión (75 %). Dos de cada tres trabajadores valoran que reciben reconocimiento cuando realizan bien su trabajo.

Se considera la estructura de la UEB descentralizada por el 74,9%, respondiendo afirmativamente el 81,3 % de la muestra, que para llevar a cabo el control de gestión se combinan indicadores financieros y no financieros, evaluando que la estructura tiene flexibilidad ante los cambios del entorno el 50%. El SCG cubre todos los aspectos imprescindibles de las actividades que se desarrollan en la UEB según el 58,3%. Se reconoce que existe integración entre los objetivos y funciones de la UEB y que existe un sistema de gestión de la calidad certificado (74,9%).

Como aspectos negativos se encuentran:

La mitad del personal encuestado siente necesidad de superación para un mejor desempeño y considera que los programas de capacitación son insuficientes. Esa misma cantidad opina que no participa en las decisiones que toman los jefes. La información necesaria y a tiempo para realizar el trabajo la percibe el 58,3% de la muestra; además, al analizar la situación interna, encontramos insatisfacción por parte del 58,3 % de los colaboradores al realizar su trabajo; similar cantidad considera que las condiciones laborales no son buenas.

Al preguntársele sobre el proceso de transporte, el 50% no conoce en qué medida influye el servicio que brinda en el logro de los objetivos de la UEB. A la pregunta de si existe un programa de mejora continua, el 66,6% responde que no.

No existe estabilidad de los suministros para el 81,3 %, lo que impacta negativamente en la calidad y los costos del proceso para el 74,9% de los colaboradores.

El sistema de costo actual no brinda la información necesaria para tomar acciones preventivas según el 81,3 % de la muestra; dos tercios son de la opinión que se busca el incremento del valor servicio, sin considerar la relación calidad –precio.

El SCG responde a los requerimientos de la estrategia establecida para el 50% de los contactados, mientras que el 66,6% no domina la misión, visión, estrategia y objetivos de su UEB.

Es significativo que el 91,6% es del criterio que no se verifica y actualiza periódicamente el sistema de control de gestión existente y el 66,6% no comprende fácilmente la función y los objetivos que cumple el control de gestión en su área de trabajo, además de que el 33,3% solo domina que la ficha de proceso es la herramienta utilizada por la organización para evaluar la efectividad del mismo.

Ninguno de los entrevistados conoce si existe o no una herramienta en la UEB para desplegar la estrategia.

### **Resultados de las encuestas. Clientes**

Un tercio de los entrevistados opina que no se evalúan sistemáticamente las necesidades del cliente y un 42,5% considera que no se mide adecuadamente el nivel de satisfacción de los mismos. El 49,1% explica que la entidad, para mejorar su gestión, no tiene en cuenta el criterio de sus clientes y competidores.

La percepción de que se tienen bien definidos los procesos, áreas o actividades de la UEB que influyen directamente en la satisfacción del cliente está dividida: el 55,6 % opina que están bien delimitados.

Valorando como influye el SCG establecido en la calidad del servicio se observa que el 39,2% considera que lo entorpece.

Llama la atención el hecho que el 49,1% considera que cuando tiene un problema de trabajo, tiene que ver al director para resolverlo casi siempre.

La buena imagen de la entidad solo es percibida por la mitad de los encuestados.

En resumen, los trabajadores reconocen el liderazgo de los jefes, aunque se encuentran insatisfechos con su labor, en parte, por las condiciones en las que laboran y porque en ocasiones no se tienen en cuenta sus criterios para la toma de decisiones. Se detectó poco dominio por los trabajadores de la estrategia de la UEB. Sin embargo, reconocen que el SCG establecido tiene una estructura descentralizada, aunque no se actualiza periódicamente y que además el SCG no está centrado en las necesidades de los clientes.

### **II-3-2 Control Interno.**

Para la realización del análisis del SCG se tuvo en cuenta los elementos aportados en las encuestas, la observación como método investigativo, además de la evaluación del sistema de control interno de la UEB, tal como lo establece la guía definida por el Ministerio de Contraloría (por componentes), obteniendo entre sus principales resultados los siguientes:

#### **A) AMBIENTE DE CONTROL.**

Al evaluar el ambiente de control se verificó, como elementos positivos, la existencia de disposiciones, manuales de procedimientos, presupuestos, políticas y regulaciones. La UEB tiene definido su organigrama y su estrategia organizacional, con independencia de las deficiencias que esta última presenta.

Las líneas de autoridad y responsabilidad están determinadas, aunque en la práctica, según criterios de los directivos, con el cambio de mando a nivel de empresa se han establecido centralizaciones de recursos y mecanismos que afectan la autoridad formal de los directivos. En la UEB no opera un comité de control porque está organizado a nivel de empresa.

Otros elementos, como los valores éticos y la competencia profesional, están declarados para cada puesto de trabajo aunque no han sido medidos eficazmente de manera individual.

## **B) EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

Para poder evaluar la vulnerabilidad del sistema, están identificados en la entidad, los puntos débiles de la organización, internos, externos y de la propia actividad, existiendo un **plan de riesgo (Anexo 8)** que incluye el 100% de los objetivos de la UEB, mecanismos, recursos y elementos asociados a la prevención.

Cuando se confeccionó el plan de riesgo, se partió de los objetivos preestablecidos para el año 2009. El plan tiene la posibilidad de integrar diferentes controles establecidos, aunque no opera como tal en la práctica. Se encuentra centralizado en la dirección de la UEB y no es de uso común por las diferentes áreas y sus trabajadores.

La detección del cambio no se establece a través de mecanismos, se realiza condicionada por la revisión del plan de riesgo por los organismos superiores y no por evaluación sistemática del entorno y los cambios asociados a éste.

La estimación del riesgo se encuentra valorada en magnitud y rango calificados según su impacto económico, lo que permite determinar el tratamiento y prioridad que debe dársele. Su análisis permite constatar que está estrechamente relacionado con los objetivos anuales de la organización, no siendo del todo así, con la estrategia determinada en la UEB.

## **C) ACTIVIDADES DE CONTROL.**

Las actividades de control están establecidas y existen procedimientos para la realización de los servicios (5 internos y 8 externos). Los controles favorecen las políticas de la dirección, aunque no todos tienen coherencia con los riesgos que se han registrado en el plan. Los mecanismos de control no parten del mapa de riesgos de la UEB, sino de lineamientos y directivas trazadas por la empresa y otros organismos superiores acerca de cuáles deben realizarse.

El mecanismo de coordinación entre las áreas se encuentra registrado en el manual de organización de la UEB, lo que permite cumplir regularmente lo normado.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. Individualmente. Se conocen las responsabi-

dades que tiene cada puesto, al estar firmados los procedimientos por los trabajadores, según su competencia, aunque en la práctica se muestran deficiencias.

Entre las principales actividades de control encontramos las siguientes:

**Control económico:** Aun cuando se utiliza como mecanismo de control principal de los servicios brindados por la UEB y las restantes actividades, presenta las siguientes limitaciones: se encuentra centralizado a nivel de empresa, la que dispone de un sistema contable, que no permite a los directivos interactuar correctamente, imposibilitando conocer el estado de resultado de la UEB hasta el cierre final del mes, lo que no le permite una evaluación proactiva. Los registros establecidos no se controlan abiertos por partida en cada negocio.

El presupuesto, los inventarios y los activos se controlan de conjunto, por parte de la UEB y la dirección económica de la empresa, con la periodicidad establecida por las normas del control interno.

**Evaluación del desempeño (Anexo 9):** La evaluación del desempeño se realiza con una periodicidad semestral, establecida centralmente por la dirección de recursos humanos de la SERVAC. El control no está vinculado directamente a los objetivos y la estrategia, es un proceso que, aunque periódico, ha presentado discontinuidad, no valorándose adecuadamente los resultados de trabajo y las competencias de los trabajadores, pues estas últimas no se encuentran explícitas para el 100% de los puestos de trabajo. El modelo no considera los criterios de los compañeros que laboran junto al evaluado.

En la evaluación, existe predominio de la valoración cualitativa y directa, por medio de indicadores, dando solo el 30% de la puntuación a los resultados de trabajo. No se instrumenta de manera diferenciada para cada puesto o área de trabajo. Los elementos que se miden no están en correspondencia directa con los objetivos y la estrategia aunque sí con las funciones.

**Registro de servicios:** Este mecanismo que contabiliza cada servicio por área se utiliza de manera separada, tributando a los análisis independientes. No se integran entre sí para establecer interrelación con el cumplimiento de los objetivos. No existe un análisis de tendencia de los mismos.

**Plan de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas y manifestaciones de corrupción:** El control solo se vincula a la actividad de prevención y no se asocia a la estrategia, ni a los objetivos de la UEB de manera directa, no se integra con los



restantes mecanismos de control. El peso que se le da a esta actividad por parte de las entidades rectoras en oportunidades va en detrimento de la evaluación de las actividades fundamentales; lo que unido al hecho de no estar integrado correctamente a la estrategia, hace que los directivos no se centren con frecuencia en lo fundamental. Los elementos de este plan de prevención están presentes en todos los otros componentes del control interno.

**Otros controles:** Incluyen actividades asociadas directamente al control del combustible y a temas específicos como el registro de asistencia, control de tareas diarias y otros servicios solicitados por la dirección de la empresa.

En la entidad se encuentran establecidos los niveles de autorización y accesos y se realiza la auditoría interna independiente, por parte de los directivos de manera sorpresiva. No se establece periodicidad al respecto. El personal de responsabilidad en áreas como el almacén, no rota por otras áreas como se regula, al requerir de conocimientos técnicos asociados a la actividad del transporte.

#### **D) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

El control del sistema de información, los canales y su flujo están establecidos en la UEB, aunque no se encuentran normados para todas las actividades; las directivas establecidas por la empresa al respecto no siempre incluyen elementos asociados al cumplimiento de los objetivos.

El control de la tecnología de información se indica por el departamento de informática de la empresa cumpliéndose la política establecida por la corporación al respecto.

El sistema de información no tiene concebido modificarse con las variaciones de la estrategia: se registran fundamentalmente las operaciones de los negocios y el control económico sobre estos y no se observa flexibilidad ante cambios.

La información que se controla en la UEB no incluye todos los elementos relevantes, coherentes con la estrategia. Esta asociada directamente a la operación de la actividad, parte de la misma (registros económicos y el combustible) es captada y transmitida de tal modo que llega a todos los responsables individuales, aunque la misma no es procesada adecuadamente ni resulta siempre oportuna.

La responsabilidad de la información que tramita y controla cada trabajador está establecida en el sistema.

## **E) SUPERVISIÓN O MONITOREO.**

El sistema de evaluación del Control Interno en el tiempo para determinar si este está operando en la forma y con la efectividad esperada se establece en la organización a través de la ficha de proceso y de los controles determinados en el Manual de la organización.

**Ficha de proceso (Anexo 10):** Es el mecanismo establecido por la UEB para valorar su funcionamiento integral y validar los supuestos asumidos. Analiza a través de 11 indicadores el proceso de transporte y sus principales negocios (5), permitiendo una evaluación periódica de estos, garantizando conocer los resultados inmediatos, aunque no tiene una integración completa con la estrategia. El mismo fija estándares que se corresponden con las potencialidades de la UEB. A través de este mecanismo se evalúa el nivel de eficacia del proceso.

Al evaluar el nexo de los indicadores estandarizados con los objetivos, observamos que el 36,4% no se vincula con las metas a alcanzar (indicadores 3, 4, 10 y 11) referidos a: mantenimiento técnico, controles e inspecciones, resultado del servicio y la tasa de repetitividad de las no conformidades. Existiendo además tres indicadores que miden la actividad económica (Resultados en divisa, en moneda nacional y en ambas)

Por otra parte, los objetivos de trabajo vinculados con la actividad contractual, el consumo de portadores y la automatización no están representados.

Como instrumento se utilizan las **encuestas** para su evaluación, formando parte del mecanismo de control de calidad utilizado en la UEB. El monitoreo incluye acciones de supervisión realizadas permanentemente, por las distintas estructuras de dirección.

Los acuerdos adoptados por el Consejo de Dirección de la organización constituyen otra vía para el monitoreo de la actividad del transporte en la SERVAC con la limitante de que su ejecución es asistemática.

Entre otras formas de supervisión existentes en la organización encontramos:

**Controles sorpresivos.** Forman parte de los sistemas de trabajo de los directivos y están directamente asociados a los estilos y métodos utilizados por estos, vinculándose a elementos del sistema de control interno.

**Auditorias y controles externos:** Se establecen con carácter asistemático pero de manera frecuente, sin coincidir e integrarse directamente con los mecanismos de control establecidos en la UEB, lo que incide de manera sensible en los sistemas establecidos y se priorizan con independencia a su importancia para el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la UEB. En todos los casos se establece el plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas.

## **II-4 Identificación de otros problemas que limitan la eficiencia de la gestión en la UEB en correspondencia con la estrategia.**

### **II-4-1 Evaluación de la cartera de negocios.**

Al evaluar la relación entre los negocios (según Abell) y los mecanismos establecidos que los controlan (**Anexo 11**) encontramos que:

La UEB tiene una amplia cartera de negocios que incluye uno no relacionado con su actividad esencial (suministro de agua por pipa), limitando la posibilidad de potenciarlos a todos. Este número elevado de negocios complejiza los sistemas de control y hace que solo se vean representados 4 en la ficha de proceso y su flujo (**Anexo 12**), existiendo la necesidad de realizar estrategias independientes en cada caso.

El control económico se realiza en todos los casos. Actualmente, el servicio de fregado de vehículos y las gestiones realizadas con terceros se brindan como valor agregado.

La ficha de proceso solo registra el control de los servicios más demandados y de mayores aportes en la estructura de ingresos de la UEB, quedando fuera en la ficha de proceso la subcontratación de choferes, que se controla semestralmente a través de la evaluación del desempeño que realizan los clientes donde se encuentran prestando servicios.

Los mecanismos de control de riesgos, prevención, etc, alcanzan una parte de los negocios (6 solamente) al centrarse en aquellos que pudieran estar más vinculados

a la realización de hechos delictivos o que pudieran dar al traste con los resultados económicos de la organización.

#### **II-4-2 Análisis del SCG de la UEB con las perspectivas del CMI.**

Con el objetivo de poder establecer una comparación entre el SCG de la UEB con los sistemas modernos, evaluamos su interrelación con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan, R. y Norton, D.), valorando el significado y lógica del Mapa Estratégico de la UEB realizado con este fin **(Anexo 13)**.

Según sus autores todo Mapa Estratégico establece las relaciones causa-efecto entre las perspectivas fundamentales del CMI. En la UEB Transporte de la SERVAC, se definen cuatro perspectivas, las cuales se relacionan de la siguiente manera:

Como fin de toda entidad empresarial, la unidad trabaja por aumentar sus beneficios, a partir de un aumento de la productividad y de sus ingresos, tomando como premisa que los costos fijos de ésta son muy elevados y una disminución sensible en los mismos afectaría los estándares de calidad y la eficiencia empresarial, vista como expresión de la relación costo/calidad.

Este aumento parte de dos enfoques: primero, acrecentar la satisfacción de los clientes, generando valor agregado en el servicio propuesto; y en segundo lugar, incrementar el número de clientes de la organización. Esta última, a su vez, depende de la cantidad de nuevos servicios en cartera.

La satisfacción de los clientes está vinculada con el cumplimiento de los servicios de transportación y reparación automotriz, con el estado técnico del parque de vehículos, los procesos de innovación y reparación (en sus roturas) y la puntualidad en los mismos, los que a su vez dependen de la capacidad y capacitación que posea el personal del taller y de piquera, incidiendo además en la satisfacción, los nuevos servicios a incorporar.

Por otra parte, este incremento de opciones en cartera y su puntualidad están determinados por el uso óptimo de los recursos humanos (plantilla), que a su vez viene afectado por los índices de retención del personal existente y la disminución de los tiempos de selección y captación, elementos que garantizan el completamiento de la plantilla de los trabajadores en la UEB.

Valorando el sistema de gestión establecido encontramos en la perspectiva de crecimiento y desarrollo la ausencia de indicadores que se evalúan en la Ficha del

proceso (**Anexo 7**); al analizar la perspectiva del cliente se mide el grado de satisfacción de los clientes en los servicios principales, pero no el número en que estos se incrementan. Al definir la perspectiva de proceso quedan fuera los negocios que económicamente no reportan grandes beneficios, no se registra el número servicios que se incrementan en cartera, ni la actividad de innovación. Por último en la perspectiva financiera se recogen los indicadores principales de sus resultados.

#### II-4-3 Matriz de Perspectiva CMI VS DAFO.

|                      | Eco.-Financiera | Cliente  | Proceso  | Crecimiento y Desarrollo. |
|----------------------|-----------------|----------|----------|---------------------------|
| <b>Fortalezas</b>    |                 |          |          |                           |
| F1                   |                 |          |          | X                         |
| F2                   |                 |          |          | X                         |
| F3                   |                 |          |          | X                         |
| F4                   |                 | x        |          |                           |
| <b>Debilidades</b>   |                 |          |          |                           |
| D1                   | x               | x        |          |                           |
| D2                   |                 |          |          | X                         |
| D3                   | x               |          |          |                           |
| D4                   |                 |          | x        |                           |
| <b>Oportunidades</b> |                 |          |          |                           |
| O1                   |                 | x        |          |                           |
| O2                   |                 | x        | x        |                           |
| O3                   |                 |          | x        |                           |
| O4                   |                 | x        |          |                           |
| <b>Amenazas</b>      |                 |          |          |                           |
| A1                   |                 | x        |          |                           |
| A2                   |                 |          | x        |                           |
| A3                   |                 |          | x        |                           |
| A4                   |                 |          | x        |                           |
| <b>TOTALES</b>       | <b>2</b>        | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>4</b>                  |

Figura # 4 Matriz de Perspectiva CMI VS DAFO.

Un análisis a través de una matriz DAFO con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, aporta el siguiente resultado:

El 75 % de las fortalezas de la organización se relaciona con la perspectiva de crecimiento y desarrollo y el 25 % con los clientes, lo que permite afirmar que estamos en presencia de una organización que tiene potencial en su capital humano y por ello sus estrategias deben reforzar y a la vez aprovechar al máximo esa cualidad.

El 40% de las debilidades están relacionadas con la perspectiva económico – financiera, un 25 % se relaciona con la perspectiva de cliente, 20 % con la perspectiva de proceso y otro 20 % la de crecimiento y desarrollo respectivamente, lo que sugiere reconocer que la organización tiene la mayor debilidad en las

perspectivas económico financieras y de cliente por ello las estrategias deben tender a eliminar básicamente las debilidades que se relacionan con esas perspectivas.

El 100% de las oportunidades se relaciona con la perspectiva Clientes y los procesos, la perspectiva de los clientes concentra el 60 % de las oportunidades reconocidas y con ello se indica la necesidad de explotar al máximo las estrategias relacionadas con los clientes.

El 25% de las amenazas está relacionado con la perspectiva de clientes y el otro 75% con la de proceso, lo que indica que las estrategias que se diseñen deben tener una orientación básicamente hacia los procesos y los clientes.

Estos resultados permiten concluir que las principales debilidades están relacionadas con la perspectiva financiera y las amenazas con los procesos, que pueden ser afrontadas con estrategias que aprovechen las fortalezas que tiene la organización en su capital humano y las oportunidades que le ofrece el entorno relacionadas con los clientes.

Por otra parte si analizamos la interrelación de los componentes del mapa del CMI con los objetivos nos encontramos que no se representan en estos los siguientes elementos: el incremento del número de clientes, la innovación, el incremento de los servicios y los asociados a perspectiva de aprendizaje y crecimiento (capacitación, nivel optimo de la plantilla, retención del personal y disminución de los tiempos de selección)

## **II-5 Análisis de las principales deficiencias en el trabajo de control de los directivos.**

Para conocer las principales insuficiencias en los directivos y en el uso de los mecanismos establecidos, se realizó un intercambio con el grupo funcional y un trabajador por cada área, utilizando técnicas de generación y consenso de ideas, puntualizando en el estado de los dos componentes de la dirección más vinculados a los SCG (**Anexo 14**), la planeación y el control. Después de realizar el proceso de reducción del listado, la función que mayor cantidad de problemas presentó fue el control.

Aplicamos para la identificación de los principales problemas, el método de valorar el impacto que tienen las deficiencias detectadas en el cumplimiento de los

objetivos de la UEB y la obtención de la estrategia, seleccionando los cinco de mayor peso por cada función.

### **Planeación**

1. No siempre se consideran las implicaciones de largo alcance de decisiones a corto plazo.
2. La estrategia casi siempre es de contingencia, adaptándose a los constantes cambios que se producen en los planes.
3. Falta uso de información estadística, se afecta la evaluación de las tendencias, limitando la planificación y la toma de decisiones.
4. Existen dificultades con la implantación de la dirección por objetivos sobre la base de la estrategia integral de la empresa.
5. Los planes anuales no se aprueban en la UEB, se indican por los organismos superiores, con un obligatorio crecimiento de un año a otro.

### **Control**

1. Falta sistematicidad en la aplicación de técnicas de control económico y para prever desviaciones de los planes (control preventivo).
2. Las técnicas de control y la información, no siempre alertan con prontitud de las desviaciones de los planes.
3. Los procesos de control y evaluación de los resultados y el uso correcto de los recursos, no se logra extender a todos los eslabones.
4. Los jefes no siempre desarrollan una información de control objetiva y verificable que les permite apoyarse en ella.
5. En el diseño e implantación del sistema de control interno en la UEB, no se cuenta con un nivel de competencia profesional de los trabajadores en relación con sus responsabilidades.

## RESUMEN DEL CAPITULO

Los mecanismos de control interno están creados en la organización y se expresan a través de procedimientos establecidos, planes, registro de servicios, asistencia, encuestas, entre otras evidencias, que permiten validar el estado de sus diferentes componentes y que en su gran mayoría para su aplicación tienen un carácter operativo o de gestión a mediano plazo.

Sin embargo, estos mecanismos no se encuentran integrados en un sistema y hace que se dispersen los registros y se dificulte la labor de los directivos. Se priorizan controles por parte de los organismos superiores que no están en consonancia con la estrategia de la organización y la empresa, lo que repercute en el hecho que los directivos ocupen gran parte de su tiempo controlando problemas urgentes y no en atendiendo temas estratégicos. En análisis efectuado se reconoce que como norma, se controlan más los instrumentos de medición que los resultados. Las encuestas sugieren que el SCG actual no se corresponde directamente con las necesidades de los clientes.

De lo anteriormente expuesto se deriva la necesidad de instaurar un SCG integrado a la estrategia



### **CAPITULO III DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA UEB.**

El presente capítulo persigue como objetivo, realizar un análisis de las posibilidades de integración de los mecanismos de control a la estrategia, describir el procedimiento de trabajo utilizado para el diseño del SCG y la estructura del mismo, así como la identificación de sus indicadores por Áreas de Resultados Clave, concretando un mecanismo de control estratégico que, además, sea coherente con el espíritu del proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobado en el VI Congreso del PCC, cuando expresa.” **El control de gestión empresarial se basará principalmente en mecanismos económico financieros, en lugar de mecanismos administrativos, suprimiendo la carga actual de controles a realizar en las empresas”** <sup>24</sup>.

#### **III-1 Identificación de indicadores por Áreas de Resultados Clave. Vínculo con la estrategia.**

La UEB cuenta con varios mecanismos de control, anteriormente descritos, que se inscriben en dos líneas fundamentales, el proceso de transporte (principal) y otros controles asociados a las estructuras y actividades. Con el objetivo de integrar a la estrategia de la organización el SCG actual y los restantes mecanismos, se realiza el siguiente procedimiento de diseño.

El diseño de un SCG es esencial para el buen funcionamiento de la organización. Luego de la revisión bibliográfica realizada y la evaluación del sistema establecido, el autor desarrolla un modelo, desplegado a partir de la experiencia práctica del mecanismo actual, ya aprobado por la Dirección de Calidad de la Corporación (CACSA) y certificado por el Bureau Veritas. Este modelo, aunque presenta indicadores mayoritariamente de carácter operativo, no totalmente integrados a la estrategia, es efectivo como sistema de control de proceso. De esta forma, el diseño contendrá los siguientes pasos.

#### **Etapas 1. Capacitación del grupo de trabajo.**

Esta etapa es donde a partir de los análisis anteriores sobre los problemas existentes en la UEB y los mecanismos de control y la estrategia reformulada, se preparan sus integrantes para perfeccionar el SCG.

---

<sup>24</sup> Lineamientos de la Política Económica y Social. (2010). Tabloide. Editora Política. pp.4

## **Etapas 2. Selección de indicadores.**

Como resultado de esta etapa se valoran cuales de los indicadores anteriores permanecen en el nuevo diseño y cuales otros se hacen necesarios para medir la actuación de los factores clave, considerando las perspectivas de los SCG modernos. Con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, definiendo las metas necesarias para concretarlos.

## **Etapas 3. Expresión de cálculo, metas, bases de datos, fijación de estándares y representación gráfica de los indicadores.**

Esta etapa, permite lograr la expresión de cálculo para cada indicador. Los nuevos indicadores seleccionados son desarrollados por especialistas de experiencia y el grupo, donde identifican, los componentes que conforman la expresión de cálculo del indicador.

Es necesario identificar el punto de eficacia, el crítico y el estado óptimo (Meta) de los indicadores. También el uso de bases de datos existentes que permitan obtener estados lógicos de comportamiento para cada uno. Es necesario definir la frecuencia de actualización de los datos. La información se debe presentar en tablas, gráficos de manera que permitan, una rápida interpretación y un mejor análisis.

## **Etapas 4. Evaluación del SCG y proceso.**

El SCG definirá la eficacia o no del proceso, según el cumplimiento de los estándares normados y se determinará el monto aprobado de las no conformidades para la calificación del proceso y sus tiempos de evaluación.

## **Etapas 5. Informatización.**

Esta etapa no forma parte de la investigación, la misma permite llevar todo lo desarrollado a un soporte informático para facilitar su seguimiento, cálculos, representaciones gráficas, preservación y ordenamiento rápido y efectivo de las bases de datos. Esto se hace factible utilizando inicialmente el sistema instalado en la UEB para luego ampliar la red hasta otras áreas de la organización.

## **Etapas 6. Implementación.**

Esta etapa tampoco se corresponde con los objetivos de la investigación, por lo que no se profundiza en ella y requiere de capacitación previa. Es necesario que el SCG

sea conocido por los trabajadores y cada uno domine cómo inciden sus resultados en la estrategia. El seguimiento de los indicadores del SCG posibilita evaluar los resultados del proceso y detectar desviaciones respecto a lo previsto, para analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas.

### **III-1-1 Identificación de indicadores por Áreas de Resultados Clave. ARC.**

La UEB no tiene identificadas ARC, por lo que se hace necesario establecerlas. Los procesos estratégico y de informatización no pueden realizarse ni a un mismo tiempo, ni centrarse en todas las actividades, por lo que resulta decisivo la determinación de las áreas clave en que se debe desarrollar el SCG de manera prioritaria.

Los elementos básicos que se han tenido en cuenta para la determinación de estas áreas en la organización han sido los siguientes:

- El impacto económico de su accionar.
- La importancia estratégica de su misión.
- Las condiciones objetivas y subjetivas para su desarrollo.
- Las políticas y prioridades establecidas por la empresa y el IACC.

En función de estos factores se han definido como **ARC** las siguientes:

**Portadores Energéticos:** Permite dar seguimiento a los lineamientos actuales del país en materia de ahorro energético. Su aporte es significativo en el control de este recurso, donde el combustible constituye el 41% de los gastos en CUC de la UEB (En el sistema de control de proceso actual se controla solo como un elemento de gasto y de manera aislada en los otros controles asociados a riesgos, sin estar representado ningún indicador en la ficha de proceso de transporte). **(Asociado al objetivo 4)**

**Desarrollo y crecimiento.** Constituye el área que gestiona el recurso más valioso de la organización, facilita el funcionamiento de la entidad y prepara a los trabajadores para el desempeño de los objetivos planteados, garantizando su profesionalidad, formación y desarrollo integral en un ambiente seguro y saludable, favoreciendo la permanencia, motivación y compromiso con la organización. (No se controla directamente por la organización aunque si por parte de la empresa) **(Asociado al objetivo 5, 8 y 9)**

**La Gestión Económico-financiera:** En última instancia valida la realización de los servicios y la gestión. Controla el cumplimiento tanto de crecimiento como de costos de las estrategias planteadas. (Es el mecanismo fundamental utilizado, vinculado al sistema de control interno establecido) **(Asociado al objetivo 3, 4, 5, 6, 7 y 8)**

**Técnica de Transporte:** Tiene que ver con la infraestructura y la tecnología para llevar a cabo los servicios de transporte y su reparación. (Está representada en los mecanismos de control, la ficha de proceso y su flujo) **(Asociado al objetivo 1, 2, 3 y 6)**

Para seleccionar los indicadores se tomaron en consideración por parte del grupo de trabajo creado al efecto, aquellos patrones del sistema anteriormente establecido que fueran compatibles con las necesidades existentes, valorando dentro de la ficha de proceso actual cuáles mantienen la correspondencia con la estrategia reformulada, los objetivos y las ARC definidas. De un total de 9 indicadores que evalúan hoy el proceso se decide (por el grupo de trabajo) mantener a 5 en la propuesta del SCG y ampliar a 13 los patrones de medición del proceso. Revisando cuales otros medidores deben quedar establecidos dentro de los mecanismos de control interno, resultan

**1. Tasa de cumplimiento de la gestión económica en ambas monedas.  $T_{AM}$ .**  
**(ARC-No 3) Frecuencia - mensual**

| Indicador                       | Método de cálculo  | Eficacia     | Punto crítico | Meta |
|---------------------------------|--|--------------|---------------|------|
| $T_{AM}$ .                      | $T_{AM} = \frac{\text{Gestión económica real en AM}}{\text{Gestión económica Plan en AM}} \cdot 100\%$ | $\geq 100\%$ | $\leq 95\%$   | 120% |
| Gestión económica real (Ger)    | Ger = Ingresos – Gastos  |              |               |      |
| Gestión económica plan(Gep)     | Gep = Ingresos – Gastos  |              |               |      |
| <b>Origen de la Información</b> | Informe Balance Económico  |              |               |      |

Este indicador muestra la eficiencia con que labora la UEB. Es positivo mientras mayor sea su crecimiento, debe estar en correspondencia con el aumento o disminución de la actividad productiva. Es resultado de la gestión y efectividad en el cumplimiento del plan previsto.

Se determina como eficaz el cumplimiento del plan, dándose como meta un 20 % de sobrecumplimiento, considerando que un monto mayor de sobrecumplimiento

recabaría una modificación del plan. Teniendo en cuenta los negocios establecidos puede en un mes no tener utilidad la UEB, analizando los históricos se valida hasta un 5% por debajo del plan (punto crítico).

Tributan a él los tres departamentos de la UEB y, directa o indirectamente, todos los objetivos se relacionan con este indicador.

## 2. Índice de consumo de combustible / KM recorridos facturados. $I_{KM/C}$ .

(ARC-No 1). Frecuencia – mensual

| Indicador                       | Método de cálculo   | Eficacia   | Punto crítico | Meta       |
|---------------------------------|---|------------|---------------|------------|
| $I_{KM/C}$                      | $I_{KM/C} = \frac{\text{Km facturados.}}{\text{Combustible consumido}}$ | $\geq 4,8$ | $\leq 4$      | $\geq 5,8$ |
| Combustible consumido (Lts)     |   |            |               |            |
| Km recorridos facturados.       |   |            |               |            |
| <b>Origen de la Información</b> | Registro de Consumo y Hoja de Ruta.                                     |            |               |            |

Este índice, representa cuán efectivo es el uso del combustible en los diferentes negocios y cuánto se utiliza en la operación de la organización, valora la cantidad de kilómetros que se recorren sin que se reporten ingresos. Establece la relación entre el combustible consumido por la UEB y lo recorrido por servicios.

Se utiliza como estándar la relación entre el total de combustible consumido en litros y la sumatoria de los kilómetros que se facturan en los servicios realizados en el mes, fijándose el valor de la eficacia en 4,8 al ser superior al histórico promediado mensualmente durante el año 2010. El propósito meta de 5,8 se obtiene del supuesto de facturar el 80% del total de kilómetros recorridos (Superior al de la competencia CUBATAXI), lo que implicaría tener solo un 20% de recorrido muerto y de servicios de transportación internos a la SERVAC (sin cobrar). Obtener un índice inferior a 4km/litro denotaría explotar nuestro parque por debajo del 60% de efectividad u otro problema, lo que conllevaría a la toma de medidas para no tener pérdidas en la actividad de transportación.

El indicador se vincula con el objetivo estratégico número 4 y lo conforman la información generada en las tres áreas de la UEB.

### 3. Tasa de incremento de ingresos por negocios nuevos. $TN_{AM}$ . (ARC-No 2 y 4)

Frecuencia - semestral

| Indicador                   | Método de cálculo   | Eficacia | Punto crítico | Meta       |
|-----------------------------|---|----------|---------------|------------|
| $TN_{AM}$                   | $TN_{AM} = \frac{\text{Ing nuevos serv}}{\text{Ingresos totales}} \cdot 100 \%$ | 0,6      | 0             | $\geq 3\%$ |
| Ingresos totales (AM)       |   |          |               |            |
| Ingresos x nuevos servicios |   |          |               |            |
| Origen de la Información    | Informe Balance Económico   |          |               |            |

Esta tasa determina el monto de crecimiento de ingresos de la UEB por los nuevos negocios que se generen. Evalúa en que medida estos nuevos servicios varían la estructura de ingresos de la operación. Valida la capacidad de la UEB para dar respuesta a la demanda de los clientes

Se asume como eficaz el incremento previsto a obtener por este concepto en el año 2010 y como meta alcanzar en el periodo previsto un crecimiento del 3%. Intervienen en ella las áreas productivas de la UEB (taller y piqueta) principalmente.

### 4. Coeficiente de disponibilidad Técnica. CDT. (ARC - No 4) Frecuencia - mensual

| Indicador                      | Método de cálculo  | Eficacia    | Punto crítico | Meta     |
|--------------------------------|--|-------------|---------------|----------|
| CDT                            | $CDT = \frac{\sum \text{Horas de servicio}}{\sum \text{Horas de servicio Total}} \cdot 100 \%$ | $\geq 78\%$ | $\leq 70\%$   | $> 80\%$ |
| $\sum$ Horas de servicio Total |  |             |               |          |
| $\sum$ Horas de servicio       |  |             |               |          |
| Origen de la Información       | Tabla de Reporte Regular   |             |               |          |

Este coeficiente expresa la relación entre el total de horas que debe laborar la técnica de transporte y las que en realidad se explota, estableciendo también una medida relativa de la disponibilidad del parque de vehículos para la realización de los servicios.

Es un indicador generalizado para la actividad transportista de cualquier organización, lo que permite evaluar y comparar con entidades similares o de otras características. Tiene como limitante que agrupa tanto a las áreas de servicio como las de aseguramiento y puede dar una percepción incorrecta a la hora de conocer específicamente cuantas horas laboraron los vehículos productivos.

Se asume como estándar el promedio mensual registrado de las horas de explotación de los vehículos de la UEB, como meta el porcentaje a que se aspira en correspondencia con los años de antigüedad del parque y como crítico el 70% por las afectaciones directas o indirectas que puede generar no tener utilizando durante ese tiempo los vehículos de la organización.

Se vincula con el objetivo estratégico número 4 y lo conforma la información generada por el uso de los vehículos en las tres áreas de la UEB.

## 5. Tasa de Satisfacción del servicio de transportación, $T_{SST}$ . (ARC – No 2 y 4)

Frecuencia – Trimestral.

| Indicador                        | Método de cálculo  | Eficacia   | Punto crítico                 | Meta       |
|----------------------------------|--|------------|-------------------------------|------------|
| $T_{SST}$ .                      | $T_{SST} = \frac{\text{Cantidad de Clientes satisfechos}}{\text{Total de Clientes encuestados}} \cdot 100\%$ | <b>92%</b> | <b><math>\leq 90\%</math></b> | <b>98%</b> |
| Cantidad de Clientes satisfechos |  |            |                               |            |
| Total de clientes encuestados    |  |            |                               |            |
| <b>Origen de la Información</b>  | Encuestas  |            |                               |            |

Esta tasa indica el grado de conformidad en el negocio de transportación de nuestros principales clientes, validando en que medida se responde a la demanda de la actividad de piquera. Establece la relación entre el total de clientes encuestados y la cantidad de clientes insatisfechos de todas las actividades realizadas de los servicios de protocolo, piquera y transportación obrera.

Se asume como eficaz el 92%, promedio de resultados (positivo) registrado de las anteriores encuestas en la actividad de transportación, como meta el porcentaje a que se aspira en correspondencia con las condiciones del parque, presumiendo que no afecte el servicio ningún elemento subjetivo. El punto crítico se identifica con el menor valor de conformidad obtenido en la UEB en los últimos tres años.

Se vincula con los objetivos estratégicos número 6 y 9. Lo conforma la información generada por los vehículos en el área de la Piquera.

## 6. Tasa de Satisfacción del servicio de reparación, $T_{SSR}$ . (ARC – No 2 y 4 )

Frecuencia – Trimestral

| Indicador                        | Método de cálculo   | Eficacia   | Punto crítico                 | Meta       |
|----------------------------------|---|------------|-------------------------------|------------|
| $T_{SSR}$ .                      | $T_{SSR} = \frac{\text{Cantidad de Clientes satisfechos}}{\text{Total de Clientes encuestados}} \times 100\%$ | <b>80%</b> | <b><math>\leq 70\%</math></b> | <b>90%</b> |
| Cantidad de Clientes satisfechos |   |            |                               |            |
| Total de Clientes encuestados    |   |            |                               |            |
| <b>Origen de la Información</b>  | Encuestas   |            |                               |            |

Esta tasa indica el grado de conformidad de los clientes en la actividad de reparación y mantenimiento automotriz (Principal negocio de la UEB), expresando en que medida se responde a la demanda de la actividad. Establece la relación entre el total de clientes encuestados y la cantidad de clientes insatisfechos.

Se establece como eficaz (80%) el promedio mensual registrado de las anteriores encuestas de la actividad de reparación y mantenimiento automotriz, como meta el porcentaje a que se aspira en correspondencia con las condiciones del taller, presumiendo que no afecte el servicio ningún elemento subjetivo. El punto crítico se identifica con el menor valor conformidad que se debe alcanzar, aunque en oportunidades por momentos puntuales se han reflejado valores inferiores.

Se vincula con los objetivos estratégicos número 7,8 y 9. Lo conforma la información generada por las actividades realizadas en el área del taller.



## 7. Tasa de Servicio de transportación obrera, T<sub>STO</sub>. (ARC – No 2 y 4)

Frecuencia - Trimestral

| Indicador                     | Método de cálculo  | Eficacia | Punto crítico | Meta |
|-------------------------------|--|----------|---------------|------|
| T <sub>STO</sub> .            | $T_{STO} = \frac{\sum \text{Servicios ejecutados}}{\sum \text{Servicios planificados}} \cdot 100 \%$ | 93%      | <=90%         | >95% |
| $\sum$ Servicios ejecutados   |  |          |               |      |
| $\sum$ Servicios planificados |  |          |               |      |
| Origen de la Información      | Registro de reporte de servicios   |          |               |      |

Esta tasa indica el grado de cumplimiento del servicio de transportación de los trabajadores, evalúa la relación entre la cantidad de servicios previstos y los servicios brindados, expresando en que medida se responde a la demanda de la actividad. Valora además el grado de satisfacción del total de clientes encuestados.

Este indicador pese a tener carácter operativo, mide la actividad mas sensible y que mayor cantidad de clientes abarca, está directamente asociado este servicio al índice de satisfacción y al mayor número de quejas que se reciben en la UEB.

Se asume como estándar y eficaz (93%) el promedio mensual registrado de las anteriores encuestas de la actividad de transportación, como meta el por ciento a que se aspira en correspondencia con las condiciones del parque (promedian 10,8 años de explotación, obtenidos de segunda mano). El punto crítico se identifica con el menor valor de conformidad obtenido en la UEB en el 2010.

Se vincula con los objetivos estratégicos número 1 y 6. Lo conforma la información generada por la actividad de transportación obrera realizada en el área de Piquera.

## 8. Índice de ampliación de servicios y atención a nuevas líneas. I<sub>AS</sub>.

(ARC – No 2,3 y 4) Frecuencia -Semestral

| Indicador                   | Método de cálculo   | Eficacia | Punto crítico | Meta |
|-----------------------------|---|----------|---------------|------|
| I <sub>AS</sub> .           | $I_{AS} = \frac{\text{Total de Servicios 3ros}}{\sum \text{Servicios realizados}} \cdot 100 \%$ | <=6%     | 8,1 %         | <2%  |
| Frecuencia                  | Semestral   |          |               |      |
| Total de Servicios con 3ros |   |          |               |      |
| $\sum$ Servicios realizados |   |          |               |      |
| Origen de la Información    | Registro de reporte de servicios  |          |               |      |

Expresa la relación entre la cantidad de actividades realizadas y subcontratadas fuera de la UEB y el total de servicios. Muestra la manera en que se eliminan los gastos de servicios que se realizan hoy en agencias especializadas y la medida en que se van materializando los servicios en la UEB. Este indicador tiene un carácter cuantitativo y cualitativo. Se muestra también al disminuir las molestias que se generan al llevar los vehículos a reparar con terceros fuera de las áreas de la UEB y la ventaja de erogar sumas inferiores de divisa los clientes por el servicio.

Se asume como valor eficaz el promedio mensual registrado de los anteriores mantenimientos y reparaciones realizados con terceros (6%), como meta el por ciento a que se aspira en correspondencia con las condiciones del taller. El punto crítico (8,1 %) se identifica con el por ciento promediado mensualmente en la UEB en el 2010.

Se vincula con los objetivos estratégicos número 3 y 9. Lo conforma la información generada por las actividades realizadas en las áreas del taller y la piquera.

### **9.Índice de empleados satisfechos. E<sub>s</sub>(ARC – No 2)** Frecuencia – Trimestral

| <b>Indicador</b>                  | <b>Método de cálculo</b>  | <b>Eficacia</b> | <b>Punto crítico</b> | <b>Meta</b>    |
|-----------------------------------|---|-----------------|----------------------|----------------|
| <b>E<sub>s</sub></b>              | $E_s = \frac{\text{Total de trabajadores}}{\text{Total de trabajadores satisfechos}} \cdot 100\%$ | <b>73%</b>      | <b>&lt; 73%</b>      | <b>&gt;80%</b> |
| Total de trabajadores             |   |                 |                      |                |
| Total de trabajadores satisfechos |   |                 |                      |                |
| <b>Origen de la Información</b>   | Encuestas   |                 |                      |                |

Este indicador da medida del incremento de la satisfacción de los empleados de la organización, en correspondencia con su labor, las condiciones de trabajo, la motivación y las relaciones laborales establecidas. Es un medidor cualitativo del clima de la organización que relaciona el total de los trabajadores con la cantidad que se sienten a gusto en el desempeño de sus funciones.

Se vincula de manera indirecta con varios objetivos estratégicos, mide la predisposición positiva de los colaboradores ante el cumplimiento de las metas y

regulaciones normadas en la organización, aunque no tributa directamente a ninguno de los objetivos.

Se fija como estándar 73%, resultado de la última encuesta realizada en marzo 2010 sobre clima organizacional, como meta el 80% en correspondencia con las condiciones de trabajo en las diferentes áreas de la UEB, presumiendo que siempre va a existir inconformidades en una parte de los colaboradores por condiciones objetivas y factores subjetivos. El punto crítico se identifica con el mismo valor de conformidad obtenido en la encuesta. Lo conforma la información generada a través de encuestas a trabajadores en todas las áreas.

#### 10. Tasa de servicios a la SERVAC $S_s$ (ARC – No 4) Frecuencia - Trimestral

| Indicador                            | Método de cálculo  | Eficacia | Punto crítico | Meta |
|--------------------------------------|--|----------|---------------|------|
| $S_s$                                | $S_s = \frac{\text{Servicios a la SERVAC}}{\text{Total Servicios ejecutados en la UEB}} \cdot 100\%$ | 21%      | <26%          | <10% |
| Servicios a la SERVAC                |  |          |               |      |
| Total Servicios ejecutados en la UEB |  |          |               |      |
| <b>Origen de la Información</b>      | Registro de reporte de servicios   |          |               |      |

Esta tasa indica la relación de los servicios brindados que no se cobran a las diferentes estructuras de la SERVAC y el total de servicios realizados, expresando el grado de afectación a los costos. Indica como la organización mejora sus costos, mientras menor sea el mismo, mejor será la gestión en la UEB.

Este indicador tiene carácter operativo, mide la afectación a los gastos de la unidad, su disminución depende de medidas regulatorias que se tomen por parte de la dirección de la SERVAC o que se descentralice el control económico ubicado a nivel de empresa. Mientras menor sea, es más conveniente para la UEB.

Se asume como estándar (21%) el promedio mensual registrado de los servicios a la SERVAC, como meta el 10% a que se aspira en correspondencia con las características del trabajo mientras se mantengan las condiciones actuales. El punto crítico se identifica con el mayor volumen realizado por la UEB en el 2010 (26%).

Se vincula con el objetivo estratégico número 5. Lo conforma la información generada por las actividades de todos los departamentos.

## 11. Indicador salario medio- productividad por trabajador.

(ARC – No 2 y 3)

Frecuencia - Semestral

| Indicador                       | Método de cálculo   | Eficacia      | Punto crítico   | Meta             |
|---------------------------------|---|---------------|-----------------|------------------|
| <b>S<sub>mp</sub></b>           | $S_{mp} = \frac{\text{Salario medio}}{\text{Productividad.}}$ | <b>= Plan</b> | <b>&lt;Plan</b> | <b>&gt; Plan</b> |
| Productividad.                  |   |               |                 |                  |
| Salario medio                   |   |               |                 |                  |
| <b>Origen de la Información</b> | Informe Consejo Dirección                                     |               |                 |                  |

El indicador es la relación existente entre el salario medio y la productividad, brinda la posibilidad de conocer la efectividad de la política salarial aplicada respecto a la producción y los servicios, expresa además la medida en que se beneficia salarialmente el trabajador con el aumento de la productividad.

Se asume como eficaz el plan del 2011(pendiente a calcular a nivel de UEB) y como meta un crecimiento del 6 % con respecto a lo planificado. El punto crítico se identifica con un decrecimiento respecto al plan previsto. Se vincula con el objetivo estratégico número 5 e indirectamente con el objetivo 3, 6,7 y 8. Lo conforma la información generada por las actividades de todos los departamentos y la que se brinda por los departamentos de Recursos Humanos y Económico de la empresa.

## 12. Resultados de controles y auditorías.

Frecuencia - mensual

| Indicador                                    | Método de cálculo  | Eficacia   | Punto crítico  | Meta        |
|--|--|------------|----------------|-------------|
| <b>A<sub>audit</sub></b>                     | $A_{audit} = \frac{\text{Controles e Inspecciones calificados de Bien}}{\text{Total de Controles e Inspecciones recibidos}} \cdot 100\%$ | <b>90%</b> | <b>&lt;90%</b> | <b>100%</b> |
| Controles e Inspecciones calificados de Bien |  |            |                |             |
| Total de Controles e Inspecciones recibidos. |  |            |                |             |
| <b>Origen de la Información</b>              | Controles realizados a la UEB  |            |                |             |

Este indicador da medida de los resultados de trabajo y la efectividad de los mecanismos en todas sus áreas al relacionarse con los diferentes controles establecidos. Muestra la correspondencia entre los resultados satisfactorios de las auditorias, revisiones realizadas y el total de controles efectuados.

Se asume como eficaz el 90% de los controles calificado de bien, resultado registrado en la UEB durante el año 2010, el cual brinda un margen de error en el cumplimiento de las múltiples regulaciones existentes en toda la operación de la organización, como meta el 100% a que se aspira en correspondencia con el perfeccionamiento del trabajo. El punto crítico se identifica con valores inferiores al estándar.

### 13. Tasa de repetitividad de las No Conformidades. (ARC – No2)

Frecuencia - Trimestral

| Indicador                       | Método de cálculo   | Eficacia | Punto crítico | Meta     |
|---------------------------------|---|----------|---------------|----------|
| <b>T<sub>RNC</sub></b>          | $T_{RNC} = \frac{\text{No Conf. repetidas}}{\text{Total de No Conf.}} \cdot 100 \%$ | <b>0</b> | <b>&gt;0</b>  | <b>0</b> |
| Total de No Conformidades.      |   |          |               |          |
| No Conformidades repetidas      |   |          |               |          |
| <b>Origen de la Información</b> | Ficha de proceso  |          |               |          |

Este último indicador está asociado al mecanismo de control que se propone, refleja el índice de satisfacción de los clientes, se obtiene a partir de las encuestas realizadas, del número de no conformidades de los indicadores medidos y las dificultades resueltas. Permite valorar el sentir de nuestros clientes. Evidencia la calidad con que son realizados los servicios y contribuye a mejorar el valor percibido por el cliente.

A pesar del carácter operativo de varios indicadores, por su naturaleza y actuación, contribuyen de una u otra forma al desarrollo del carácter preventivo del control, al tener como meta alcanzar la efectividad y adaptabilidad del SCG en función de alinearse con la estrategia.

Los parámetros establecidos de “eficacia, punto crítico y meta” se integran en la medición del indicador, tal como se muestran en otros SCG estudiados (aunque por separado). Considerándose para determinar sus valores, los estándares alcanzados

por la competencia, además de evaluar las posibilidades y potencialidades de la organización.

### III-2 Mecanismo de evaluación.

El SCG escogido responderá (tal como se evalúa en el procedimiento de diseño descrito con anterioridad en este capítulo), a los sistemas de control interno establecidos en el país para las entidades empresariales y al control de proceso determinado específicamente para la organización de la siguiente manera.

Se mantiene la estructura del mismo SCG establecido (**ANEXO 10**), en el cual se evalúa la eficacia de los indicadores determinados, registrándose según la periodicidad definida en cada caso.

| No | Objetivos | Indicadores | Método de cálculo | Origen de la Información | Valor acción | Frecuencia | Valor | Eficaz |    |
|----|-----------|-------------|-------------------|--------------------------|--------------|------------|-------|--------|----|
|    |           |             |                   |                          |              |            |       | Si     | No |
|    |           |             |                   |                          |              |            |       |        |    |

Fuente: Sistema de control de proceso. UEB de Transporte SERVAC

Para realizar la **valoración final de la eficacia del Proceso de transporte** se considera que el proceso es eficaz en el periodo analizado si: Trimestralmente 11 de los 13 Indicadores se evalúan de eficaz. Con excepción de que se evalúe la Tasa de cumplimiento de la gestión económica en ambas monedas ( $T_{AM}$ ) de ineficaz, que en ese caso aunque sea este el único indicador evaluado negativamente, afecta al proceso. Por otra parte se mantiene el mismo mecanismo de control de las no conformidades, los registros de estas y su procedencia (externas o internas), de manera que se validen cuando se cierran, tal y como se explica en el procedimiento establecido (**ANEXO 10**).

### III -3 Comparación del sistema de control actual y el propuesto

| Elementos a comparar |                                       | SCG Actual | SCG Propuesto | Observaciones  |
|----------------------|---------------------------------------|------------|---------------|--|
| Indicadores SCG      | Total                                 | 10         | 13            | Se mantienen 5 de los indicadores en el nuevo sistema. Ampliándose en el sistema propuesto   |
|                      | Estratégicos                          | 7(70)%     | 11 (84%)      | En el SCG actual los indicadores 3,4 y 10, no son estratégicos y se repiten 3 indicadores para medir los resultados económicos ( CUC, MN y ambas)  |
|                      | Operativos                            | 6(60)%     | 4 (30,7%)     | Se reducen los indicadores de carácter operativo y se incorporan 2 al control del proceso ( <b>S<sub>s</sub></b> y <b>I<sub>c</sub> / KM</b> )   |
|                      | Asociado a las ARC                    | 7(70)%     | 12(92,3%)     | En el mecanismo actual no existen indicadores que se asocien a las ARC de Portadores energéticos y desarrollo, la propuesta alcanza a todas las ARC  |
|                      | Asociado a los Objetivos              | 9(90)%     | 13(100%)      | En el SCG actual queda fuera un objetivo que no se identifica con ningún indicador.  |
|                      | Relacionados con las perspectivas CMI | 9(90)%     | 13(100%)      | Del SCG actual no se identifica con ningún indicador dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en el mecanismo propuesto se representan en todas. Vinculados 3 de ellos a más de una perspectiva  |
| Objetivos            | Cantidad                              | 8          | 9             | El actual se enmarca solo en los objetivos del año 2010 aunque incluye a 4 objetivos estratégicos.   |
|                      | Asociado a ARC                        | 6(75%)     | 9(100%)       | El mecanismo existente presenta dos objetivos que no están asociados a las ARC, mientras que en el propuesto se identifican en todas sus perspectivas.   |
|                      | Relacionados con las perspectivas CMI | 7(87,5% )  | 12(92,3%)     | En el SCG actual, 7elementos del CMI no están representados en los objetivos y existen 5 objetivos que se concentran en la perspectiva de procesos, no teniendo ninguno la perspectiva de crecimiento. En el SCG propuesto se alcanza todas las perspectivas .En ambos queda fuera un objetivo |

La comparación de ambos sistemas muestra en primer lugar un incremento de la cantidad de indicadores en el mecanismo propuesto, al igual que un aumento de un 14% del carácter estratégico de estos. A la hora de ver como están representados

por ARC se mantiene la misma tendencia, superando en un 23% la cantidad de indicadores del mecanismo vigente.

Al evaluar como están representados los indicadores en los objetivos (**ANEXO 15**) se aprecia que para el mecanismo propuesto se alcanza la totalidad de los objetivos. De forma similar se comporta la manera en que se vinculan a las perspectivas de los SCG modernos (CMI), observándose un incremento de un 25% en el nuevo SCG, logrando que estén representados en cada una de ellas.

Al analizar la relación existente entre los objetivos estratégicos y el sistema de control del proceso de transporte se comprueba la coincidencia de, al menos, un indicador por objetivo, lo que facilita su gestión.

El indicador que abarca la mayor cantidad de objetivos (77,7%) es la Tasa de cumplimiento de la gestión económica en ambas monedas.  $T_{AM}$ , elemento con el que se prioriza el control económico y se mide el resultado de la gestión de la organización.

La Tasa de Satisfacción del servicio de reparación,  $T_{SSR}$ , se relaciona con el 66,6% de los objetivos, lo cual es muy importante al constituir la actividad de reparación y mantenimiento automotriz la principal fuente de ingresos de la UEB.

Los restantes indicadores tienen un comportamiento más parejo a la hora de incidir en los objetivos. Al evaluar cuántos objetivos se interrelacionan con los indicadores se destaca que a excepción de los objetivos 2 y 5, los restantes se vinculan con tres o cuatro indicadores (superior al 25%). El objetivo No. 5, que se refiere a la creación de un SCG integrado, los vincula a todos.

El mapa del cuadro de mando (**ANEXO 13**) (realizado para la comparación del mecanismo actual de la UEB con los sistemas de gestión modernos) según la estrategia diseñada, presenta 12 componentes en sus cuatro perspectivas. Al evaluar como están representados los indicadores del SCG actual en las mismas, aflora el siguiente resultado:

- Perspectiva de crecimiento – Ninguno está representado
- Perspectiva de clientes – No mide el incremento de los clientes.
- Perspectiva financiera – Alcanza solamente 6 negocios (los de más resultados)



- Perspectiva de proceso - No se registra el número de servicios que se incrementan en cartera, ni la actividad de innovación

Valorando como se estructuran los indicadores seleccionados (para el mecanismo propuesto) con las perspectivas de los SCG modernos (CMI) encontramos el siguiente resultado, considerando que los indicadores pueden estar en más de una perspectiva:

- Perspectiva financiera. 3 indicadores ( $T_{AM}$ ,  $TN_{AM}$ ,  $S_{mp}$ ).
- Perspectiva de cliente. 4 indicadores ( $TN_{AM}$ ,  $T_{SST}$ ,  $T_{SSR}$ ,  $I_{AS}$ .)
- Perspectiva de proceso 8 indicadores ( $I_{C/KM}$ ,  $I_{AS}$ ,  $S_S$ ,  $CDT$ ,  $T_{STO}$ ,  $S_S$ ,  $A_{audit}$ ,  $N_{Conf}$  )
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. 1 indicador ( $E_s$ .)

Esta última perspectiva se encuentra limitada a partir de que la actividad de recursos humanos se encuentra centralizada en la empresa y por tanto las acciones en este sentido en la UEB pasan por las políticas que allí se aprueben y oriente la dirección de la empresa.

### **III - 4 Posibilidades de integración de los mecanismos y sistemas de la UEB con la estrategia. Ventajas y limitaciones en su aplicación.**

El SCG propuesto comprende la utilización de indicadores operativos y estratégicos, partiendo de las características de la organización (UEB) para que pueda ser funcional en la práctica. El empleo exclusivo de indicadores de carácter estratégico, sin combinarlos con otros indicadores de gestión podría resultar inoperante para este nivel de dirección empresarial donde se realiza el servicio.

La capacitación futura de los trabajadores se facilita, al no variar el esquema de control actual, debiendo concentrarse en el dominio de los indicadores, sobre todo aquellos vinculados al área de servicio donde laboran. La mayoría de estos indicadores son simples y conocidos, al ser anteriormente utilizados en el SCG u otros controles, lo que permite su asimilación rápida.

Partiendo de que las variaciones en el SCG se centran en la modificación de los indicadores manteniendo el mecanismo, se logra disminuir el número de análisis previstos actualmente, para evaluar por separado los objetivos de trabajo, la estrategia, las metas y el sistema de gestión del proceso propiamente dicho, lo que permite antes de implementarlo, determinar que existirá una reducción de tiempo,

aumentando su carácter estratégico y facilitando una mayor concentración en lo esencial al agrupar los controles en un sistema periódico de control.

Después de analizar la coherencia entre la estrategia de la empresa, la de la UEB y el SCG propuesto, no se identifican diferencias insolubles, aun con la variación de los escenarios actuales y del panorama empresarial del país, lo que permite al sistema de control propuesto materializarse.

El insuficiente conocimiento de la computación y la asistemática explotación de los mecanismos de control por parte de los directivos y los trabajadores, hacen que la automatización no se use adecuadamente, situación que hay que revertir en herramienta para la explotación adecuada del sistema.

La forma dividida en la que se controlan estos sistemas por los organismos superiores( Empresa, Corporación e Instituto) se convierte en una de las principales limitantes de un mecanismo integrado de control, pues cada uno exige con un formato determinado el control por separado de su actividad, pudiendo en la práctica integrarse la mayoría.

### **III -5 Integración de los restantes mecanismos de control y trabajo de la UEB.**

Con el objetivo de complementar la alineación de los restantes mecanismos de control y regulación de la UEB con la estrategia será necesario realizar otras acciones que, por motivo de extensión y tiempo, no formarán parte de este trabajo, como son:

- Rehacer el plan de riesgo sobre la base de los nuevos objetivos estratégicos, de manera que se enfoque mucho más en la prevención de los problemas que ponen en peligro el cumplimiento de la misión en el horizonte temporal previsto para dos años.
- Modificar el procedimiento de la evaluación del desempeño, de forma que se incluyan para cada una de las áreas el cumplimiento específico de los objetivos y tareas que tributan a la estrategia, potenciando el peso de este aspecto en la evaluación.
- Orientar los planes de capacitación al cumplimiento de los objetivos y no solo a los programas de superación que imparte el Centro de Capacitación de la Aeronáutica, como es práctica actual, priorizando el personal que labora

vinculado a las ARC. Potenciar en este sentido los conocimientos económicos y el dominio de los procedimientos.

- Analizar los clasificadores de cargo en cada puesto de trabajo para incluir las competencias que deben cumplir en aras de alcanzar las nuevas metas estratégicas.
- Aumentar en el mecanismo de control de calidad establecido, el número de encuestas a los clientes para que valoren al SCG y no solo para que consideren la evaluación de los principales negocios de forma independiente y puntual.
- Fusionar el Plan de prevención y enfrentamiento a las manifestaciones de corrupción con el de riesgo asociándole directamente las medidas que se prevean para el cumplimiento de la estrategia, lo que además traería consigo la reducción de la cantidad de mecanismos y disminuiría las desviaciones del derrotero estratégico.
- Modificar la estructura en correspondencia con la ampliación de los negocios futuros, revisando en cada caso la estrategia a seguir.
- Potenciar el mecanismo de estimulación material y moral a los trabajadores resaltando el cumplimiento de metas o indicadores estratégicos y no asociados únicamente al cumplimiento del plan económico.
- Diferenciar el control de los elementos determinados como debilidades en la matriz DAFO realizada, sobre todo en el sistema de control económico centralizado y el mecanismo de suministro.
- Priorizar en el sistema de trabajo y planificación de la organización, la evaluación integral del cumplimiento de la estrategia con una frecuencia superior.
- Integrar en un todo el registro de los servicios en la UEB, hoy dispersos por áreas, e informatizar el mecanismo de manera que apoye la estrategia.

Al evaluar cómo cumple el SCG propuesto con lo que se promueve en “Los lineamientos de la política económica y social”, aprobado en el VI Congreso del PCC recién concluido, se observa que se da prioridad al control económico, al ser un invalidante el hecho de que al cierre del trimestre se incumpla el indicador que mide la eficiencia de la UEB, aun cuando el sistema da posibilidad del incumplimiento de dos medidores. Además, siete de los objetivos propuestos

(77.7%) se vinculan directamente a los resultados económicos. Los otros indicadores y las restantes acciones propuestas para integrar el sistema, ayudan indirectamente a esta intención de que se valore siempre la eficiencia del trabajo y que se fomente una verdadera cultura económica en los directivos y trabajadores de la organización. Por otra parte, el hecho de que disminuya el número de controles coincide con la dirección trazada al respecto.

### **III -6 Validación de la aplicación del SCG**

Con el objetivo de validar la factibilidad el SCG propuesto se aplicó una encuesta (**ANEXO 16**) a cinco miembros del consejo de dirección de la empresa y a 4 integrantes de la dirección de Calidad de la CACSA, que estuvieron involucrados en la aprobación del mecanismo vigente, a los cuales se les explicó los avances y resultados de la investigación realizada, arribando a los siguientes resultados:

El 100% considera que el SCG propuesto responde en mayor o menor medida a la estrategia de la organización y que sus indicadores se encuentran asociados a las ARC.

El 77,7% de los encuestados es del criterio que el mecanismo contribuye a la mejora continua del proceso.

La totalidad de los consultados aprecia que es posible la aplicación del SCG propuesto, considerando el 66,6% que se facilita la capacitación futura del personal al no variar el esquema de control.

El 66,6% valora que el mecanismo propuesto se corresponde con los sistemas de control de gestión modernos.

### **RESUMEN DEL CAPITULO.**

Aunque se mantiene el mismo mecanismo de control del proceso, en la propuesta se introduce un número superior de indicadores, sobre todo, de carácter estratégico y se establece un mayor vínculo con todas las ARC, lo que responde en mayor medida a las características de los SCG modernos.

Se constataron posibilidades de integración de los mecanismos de control de la UEB, limitadas en su mayoría por factores externos que, de eliminarse, facilitarían la fusión en un único mecanismo de casi todos los sistemas de control y su alineación coherente con la estrategia organizacional.

## **CONCLUSIONES.**

La investigación realizada sobre el tema, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, permitió confirmar que:

- Es factible la aplicación del nuevo modelo después de analizar la congruencia entre la estrategia de la empresa, la de la UEB y el SCG propuesto, aún con la variación de los escenarios actuales y del panorama empresarial del país, sin incurrir en gastos significativos, facilitando el trabajo de los directivos y una mayor participación de los trabajadores en los procesos de gestión organizacional.
- El sistema propuesto integra las actividades de control del proceso en la UEB a la estrategia; vincula directamente todas las ARC y sus objetivos, logra disminuir el carácter operativo de sus indicadores y permite mejorar la toma de decisiones. Se corresponde en mayor medida con las características de los SCG modernos y con las necesidades de los clientes, lo que valida a priori la hipótesis propuesta.
- El sistema de control vigente en la UEB de Transporte de la Empresa de Servicios a la Aviación Civil, presenta rasgos y características afines (manteniendo deficiencias y particularidades similares) a las existentes en otras entidades cubanas.
- La estrategia actual de la UEB no está correctamente diseñada y sus sistemas de control no se encuentran alineados con ella, existiendo incoherencia entre sus componentes, lo que recabó la modificación y el completamiento de la misma como punto de partida en el diseño del SCG.
- La eficiencia de la gestión en la UEB se ve afectada fundamentalmente por la asistemática explotación de los mecanismos de control por parte de los directivos y el insuficiente dominio de la computación, las limitaciones en la planificación y de manera significativa, la forma dividida y diferente como se exigen los controles.
- Los controles de la UEB no se encuentran integrados en un sistema, a excepción de la ficha de proceso de transporte, mientras que se da prioridad a los controles, que emanan de las instancias superiores, menos orientados a los resultados.

## **RECOMENDACIONES.**

- La aplicación del sistema estratégico de seguro impondrá cambios en el propio mecanismo una vez varíe el entorno y las condiciones actuales, a la par de tener que estructurar su informatización, necesitando de la adecuación del mismo.
- Una vez consolidado el SCG propuesto, complementarlo con la aplicación de un Cuadro de Mando Integral cuando se creen las condiciones materiales necesarias.
- Capacitar previamente al personal de la empresa y la UEB para una correcta aplicación del SCG propuesto.
- Brindarle continuidad a la investigación realizada, de manera que también posibilite su aplicación en otras entidades dentro del sistema de la aviación.

## **BIBLIOGRAFIA.**

1. Aguilar, Rosa. (2007) ¿Qué es el proceso administrativo?  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>. (Prodigy, México)
2. Agüero Torres, María Teresa. (2009). Investigación para las ciencias administrativas. CETED. Universidad de la Habana.
3. Amat, Joan M. (1989). La importancia del Control de Gestión en el proceso productivo. Nova máquina. Marzo N. 149
4. ----- (2000) El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Barcelona: Ed. Ediciones Gestión S.A., 1992 pp: 270.
5. Aranas Pérez, Pilar (1996) Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. Revista Estudios Empresariales No85 Atenzio Julio. (2008) El Control de Gestión Estratégica en las Organizaciones.  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950234> , Universidad de Zulia.
6. Betancourt Partido y García Vidal: (2009). El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 110  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>
7. Blanco, Felipe. (1997).El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD, p. 196
8. Blanco Illescas, Francisco (1985) El control como guía de la gestión empresarial. Instituto de la pequeña y mediana empresa. Madrid. Manuales No 10.
9. Colectivo de autores (2005) Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Ministerio de Educación.
10. Consultorías de empresas (2009). <http://www.gestionquattro.com/consultoria-empresas-definicion-sistema-control-gestion/3-17-20-17.htm>
11. Díaz Fernández, Ileana (2009). Dirección Estratégica. Diseño de Estrategias. Maestría en Dirección. CETED. Universidad de la Habana.
12. Enamorado Pérez, Yamiley. (2008). Sistema Integrado de Gestión: Proceso de Integración del Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Control Interno en la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos. Tesis para optar por el título académico de Master en Dirección.
13. Ferrer Castañedo, M y León Toirac, R (2004). El cuadro de mando integral.  
<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>
14. Gómez Giovanni, E. (2000) El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>
15. González Bravo, Ma. Isabel. (1999). El control de la actuación de los

departamentos universitarios a través de indicadores. / Ma. Isabel González Bravo. Auditoría Pública. 16(146): 59-63

16. González Solán, Oliek. (2009) Los sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>
17. Göran Olive Nils, Roy Jan , Wetter Magnus (2002). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Gestión 2000. com. Barcelona.
18. Hernández Torres, Maritza. (2000). Acerca de la definición de Control de Gestión. Folletos gerenciales. Año IV. No 5 Mayo pp: 4-11.
19. ----- (2001) El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. La Habana: Ed. del ISPJAE.
20. Hughes Jordán, Deade. (2000). Fases de evolución del sistema de control de gestión. /Jordán Hughes. Comisión Europea.
21. Iglesias Morell, Antonio. (2008). Administración. Materiales complementarios CETED. Universidad de la Habana.
22. Iglesias Morell, Antonio y Carballal del Rio, Esperanza. (2009). A propósito del control y el cambio en las organizaciones. Folletos gerenciales. Año XII No 1 Enero Febrero Marzo pp: 23-29.
23. Johnson, G., Scholes, K.(1997). Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. / Gerry Johnson, Kevan Señoles. Madrid: Ed. Prentice Hall, pp:448.
24. Laris Casillas, Francisco Javier (1978) Estrategias para la planeación y el control empresarial. Editorial Trillas S.A. Mexico D.F. pp 39-41.
25. López Viñegla, Alfonso. (1998) El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión. / Alfonso López Viñegla, Madrid: Ed. AECA,. pp:287.
26. ----- (2004) Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced scorecard, AECA .
27. Loredó Carballo, Néstor. (2009) Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>
28. Machado Noa, Noyla (2003) Procedimiento para el perfeccionamiento del control de Gestión. Aplicación a Instituciones Bancarias con funciones de Banca Universal. Tesis presentada para opción de grado científico de doctor en ciencias informáticas. Universidad Central de las Villas.
29. Menguzzato, Martina. (1993). La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment. / Martina Menguzzato, J. J. Renal. Valencia. Ed. Euroed, pp: 41.
30. Ministerio de Auditoria y Control. (2006) Normas Metodológicas de auditoria y control interno. Resolución No 026/06.
31. Ministerio de Educación Superior. (2001) Resolución No. 149/2001 del MES. La Habana, Cuba.



32. Mintzberg, H. (2004) Diseño de organizaciones eficientes. Barcelona: Ed El Ateneo. pp: 91-101.
33. ----- (1984) La estructuración de las organizaciones. / H. Mintzberg. Barcelona: Ed Ariel. pp: 425.
34. Newman, W H. (1968). Programación, Organización y Control. / William H. Newman. Bilbao: Ed. DEUSTO. pp:607.
35. Nogueira Rivera, Dianelis. (2002) Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en empresas cubanas. Tesis presentada en opción de grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad Habana.
36. PCC (1997) Resolución Económica del V Congreso del PCC. (1997). Editora Política.
37. Perel, Vicente (2008). Concepto de Control de Gestión. Disponible <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/concepto-de-control-de-gestion.html>. p.1.
38. Pérez Campaña, Marisol(2009). El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño. Producción y procesos. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm> Consultoría organizacional. (monografías.com)
39. Pérez Campaña, Marisol (2009).Modelos y procedimientos para el Control de Gestión en elementos de la cadena de suministros. Revista Logística Aplicada No 11 pp: 6 -14. Universidad de Holguín.
40. Pérez Norbona, Jorge Eduardo. (1999)Visión: Surgimiento y peculiaridades. Economía y Desarrollo. 2(125): pp: 85-106.
41. Phuong Pham, Hung. (2008) Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) [pphuongAkazukin@yahoo.com.mx](mailto:pphuongAkazukin@yahoo.com.mx) . Universidad de Matanzas.
42. Portales Burgos, Alexis (2008) Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la ENSA. Tesis de Maestría en Opción al Título de Master en Dirección Empresarial. CETED.UH
43. Rodríguez Ocampo, Alicia. (2008) Sistema de Control de Gestión con enfoque en proceso, basado en el cuadro de mando integral en una empresa de producción de tabaco. [yaimak@uclv.edu.cu](mailto:yaimak@uclv.edu.cu) .Universidad Central de las Villas, Cuba.
44. Simpson Chávez, Francisco (2009) Dirección estratégica de la empresa, una idea general <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/direstui.htm>.
45. Stoner, James. (1995) Administración 5ta edición. / James Stoner. La Habana: Ed.ENPES.781pp: 79.
46. Strategor. (1995) Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson,S.A, pp: 5

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

**Clasificación de “control” dada por varios autores según diferentes criterios (Evaluación realizada por Nogueira Rivera (2002) en su tesis en opción del grado científico de doctor en ciencias).**

#### **Según el objeto que controla.**

- Económico-financiero
- No financiero: calidad, ciclo ó logístico, recursos humanos,
- Satisfacción del cliente e innovación.

#### **Según su finalidad**

- De exactitud o interno (inventarios, tesorería, calidad, administrativo, etc.)
- De eficiencia (gestión o económico): planteamiento integrado y dinámico de las variables en relación con los objetivos fijados; aportan una valiosa información para el decidor

#### **Niveles jerárquicos; naturaleza del cambio u horizonte**

- Estratégico / largo plazo
- De gestión / mediano plazo
- Operativo o de las tareas / corto plazo (“día a día”)

#### **Nivel de sistematicidad; estilo de dirección**

- Formalizado
- No formalizado
- Burocrático: mediante reglas, procedimientos, etc.
- De grupo o clan: existe compromiso con las mejoras (trabajo en equipo, cultura empresarial, autocontrol)

#### **Según el momento de intervención**

- Preliminar (*previo*): relacionado con los recursos (*inputs*), a la entrada de los procesos.
- Concurrente: mientras se ejecuta la actividad o proceso
- De retroalimentación (*a posteriori*): a los resultados.

### **Anticipación a la desviación**

- Control *feed-back* (diagnosis o negativo): se ejerce sobre los resultados (desviaciones - acciones correctivas)
- Control *feed-forward*: preventivo.

### **Controles por origen y percepción**

- Burocrático: interno, visible, escrito y conocido
- Mercado: externo, visible, numérico y conocido
- Clan: interno, inmaterial y compartido.

### **Nivel en la organización**

- Global
- Funcional
- Operacional
- Local

### **Grado de interacción con los mandos**

- Directo
- Indirecto

## **ANEXO 2**

### **PRINCIPALES ELEMENTOS QUE COMPONEN LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **Misión**

Ejecutar servicios no aeroportuarios vinculados a la actividad de transportación de personal, reparación y mantenimiento automotriz ,suministro de agua por pipa y servicios de auxilio , a la Oficina Central del IACC, a la de la Corporación de la Aviación Cubana S.A., sus Filiales y a terceros relacionados directamente con la aviación civil, siempre bajo el principio del autofinanciamiento Empresarial.

#### **Visión**

Garantizar que la actividad de transportación y otros servicios no aeroportuarios, cubra las necesidades de parte de la infraestructura de la Aviación Civil Cubana, prestando la mayor atención al incremento de la calidad en el servicio de manera que conviertan al trabajo de la UEB en referente de las empresas similares dentro y fuera del Organismo.

#### **Objetivos de la UEB**

- 10.**Mantener los servicios de transportación obrera por encima del 90% y realizar la transportación de piquera y protocolo en correspondencia con la disponibilidad.
- 11.**Mantener el Coeficiente de disponibilidad Técnica (CDT) del parque por encima del 80%.
- 12.**Reorganizar la actividad contractual de manera que se incluyan los servicios necesarios para la operación de la UEB y que se demanden por nuestros clientes en correspondencia con los estándares de servicio de la UEB.

- 13.** Mantener el estricto control de los consumos de los portadores energéticos con especial atención a la electricidad, combustible y lubricantes disminuyendo las cifras alcanzadas en el 2009.
- 14.** Establecer un sistema de control de gestión en la UEB que permita garantizar mayor eficiencia en los servicios.
- 15.** Disminuir las pérdidas planificadas mejorando los resultados del 2009 al aplicar adecuadamente las fichas de costo a todos los servicios realizados.
- 16.** Incrementar la calidad de los servicios brindados de reparación y mantenimiento automotriz, evitando la reiteración de un mismo problema y disminuyendo el nivel de insatisfacción de las encuestas aplicadas a clientes en un 5% respecto a 2009.
- 17.** Implementar la automatización de los procesos en las áreas garantizando la capacitación de su personal.

### **ANEXO 3**

**Valores compartidos identificados en la UEB de Transporte extraídos de la encuesta realizada a nivel de empresa SERVAC. Mayo/ 2010**

#### **Valores estratégicos**

| <b>No</b> | <b>Indicadores</b>   | <b>Total</b> | <b>%</b> |
|-----------|----------------------|--------------|----------|
| 1         | Trabajo en equipo    | 31           | 91.1     |
| 2         | Defensa de la Patria | 25           | 73.5     |
| 3         | Alto desempeño       | 24           | 70.5     |
| 4         | Profesionalidad      | 30           | 88.2     |
| 5         | Eficacia             | 27           | 79.4     |
| 6         | Eficiencia           | 28           | 82.3     |
| 7         | Competitividad       | 23           | 67.6     |
| 8         | Calidad              | 29           | 85.2     |

#### **Valores estratégicos**

| <b>No</b> | <b>Indicadores</b> | <b>Total</b> | <b>%</b> |
|-----------|--------------------|--------------|----------|
| 1         | Responsabilidad    | 27           | 79.4     |
| 2         | Patriotismo        | 34           | 100      |
| 3         | Honradez           | 30           | 88.2     |
| 4         | Dignidad           | 29           | 85.2     |
| 5         | Honestidad         | 33           | 97       |
| 6         | Liderazgo          | 32           | 94.1     |
| 7         | Modestia           | 29           | 85.2     |
| 8         | Laboriosidad       | 32           | 94.1     |

## **ANEXO 4**

### **ESTUDIO DEL ENTORNO.**

Este análisis aporta como aspectos que determinan el desarrollo de la organización, entre otros, los siguientes:

#### **En el macro-entorno internacional:**

- El incremento de los precios del combustible repercute en los gastos de los servicios que brinda la unidad, sobre todo en los de transportación de personal.
- Las piezas de repuesto cada vez cuestan más y duran menos.
- Las medidas impuestas por las leyes del bloqueo, por parte de los EEUU, limita la obtención de piezas en el mercado y aumentan los costos financieros de nuestros principales suministros.
- El principal suministrador de la aviación AVIAIMPORT no sistematiza el envío de partes y piezas rusas, lo que unido al cierre de fabricas y la no producción de diferentes marcas, limita las posibilidades de reparación del parque.
- Crisis internacional que impacta de forma multifactorial.

#### **En el macro-entorno nacional.**

- Puesta en vigor del Reglamento para el fortalecimiento del Sistema de Dirección Empresarial con la ampliación de cuatro nuevos sistemas y la reelaboración de los ya confeccionados, con los que la UEB tiene determinadas responsabilidades.
- Limitaciones de la industria nacional para el suministro de partes y piezas con la calidad requerida.
- Reducción de los suministros por parte de los proveedores, ampliando el número de instituciones a contratar para paliar el déficit existente.
- Incremento del volumen de servicios que se le prestan a las instituciones del IACC al asumir actividades que antes ofertaban otros

suministradores, así como la ampliación de los trabajos resultado del aumento del parque.

- Cambio constante de planes en la actualidad, ; con la indicación particular de reducir gastos por encima de lo planificado como resultado de la crisis actual.

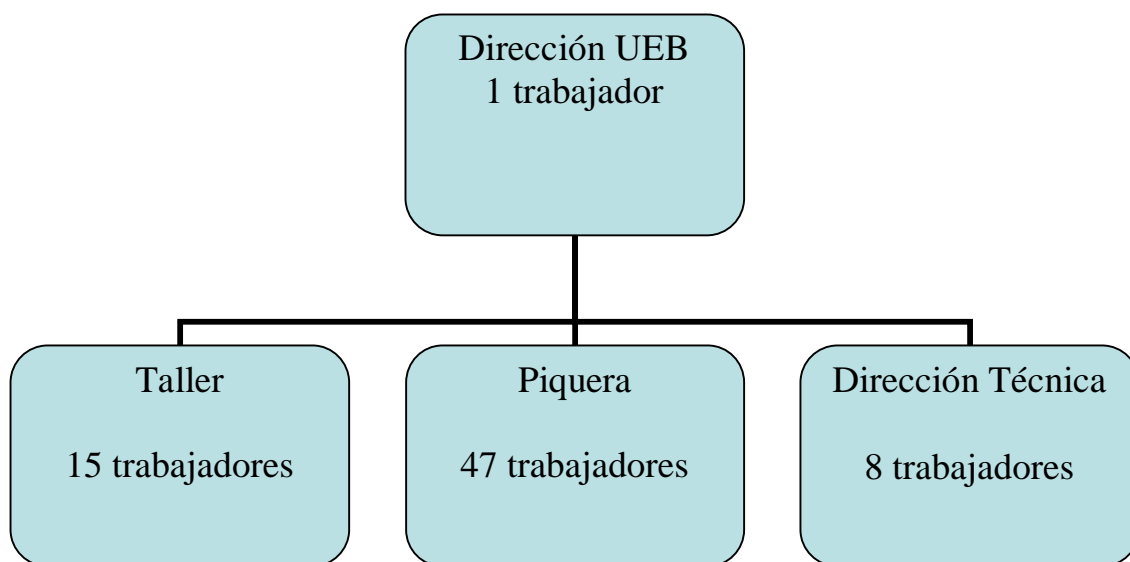
#### **En el micro entorno organizacional.**

- La actividad de control económico y de compras se encuentra centralizada a nivel empresarial, disminuyendo la capacidad operacional y de control de la UEB.
- Se mantiene un vínculo estrecho con las autoridades del territorio, PCC, gobierno y de la defensa, que generan compromisos y misiones.
- La ubicación geográfica de la entidad afecta a la comunidad por la generación de ruidos y molestias en la operación.
- La estrategia de la empresa no está correctamente definida.
- Los organismos superiores en ocasiones deciden, sobre medios y recursos, afectando económica y organizativamente a la UEB.
- La empresa posee un Sistema de Calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2001.



## ANEXO 5

### Organigrama y composición de la UEB de Transporte



#### Composición:

Dirección: Director.

Taller: Jefe de taller, 4 mecánicos, 2 electricistas, 1 pintor, 2 Chapista, 1 ponchero, 1 almacenero, 3 ayudantes y 1 mecánico probador.

Piquera: 1 Jefe de brigada, 1 auxiliar, 45 chóferes.

Dirección Técnica: 1 Especialista principal, 2 técnicos, 1 auxiliar, 2 compradores.

## ANEXO 6

### ENCUESTA UEB Transporte.

**Estimado compañero:**

**El objetivo de esta encuesta es valorar el estado actual del control de gestión en nuestra organización, herramienta indispensable que permite proveer de información necesaria a la gerencia para mejorar la toma de decisiones.**

**Para ello, le rogamos responder a las siguientes preguntas marcando con una cruz según una escala de valores del 1 al 4, de lo mínimo a lo máximo. Se recomienda usar siempre números enteros, no fracciones.**

#### **Preguntas enfocadas al cliente:**

**Muestra : 61 personas**

1.1 ¿Se evalúan sistemáticamente las necesidades del cliente?

1(10) 16,3% 2(10) 16,3% 3(22) 36,0% 4 (10) 16,3% (1- No se evalúan 4- Con gran sistematicidad).

1.2 ¿Se evalúa el nivel de satisfacción del cliente? Ej. (Se realizan encuestas a los clientes para saber su criterio con respecto al servicio que se les brinda, existen mecanismos de recogida de quejas y sugerencias).

1(20) 32,7% 2(6) 9,8% 3(20) 32,7% 4 (7) 11,4% (1- no se evalúa 4- Si se evalúa).

1.3 ¿Se tienen bien definidos los procesos, áreas o actividades de la UEB que influyen directamente en la satisfacción del cliente?

1(8) 13,1% 2(14) 22,8% 3(22) 36,0% 4 (12) 19,6% (1- No está definidos 4- Está bien definidos).

1.4 La entidad, para mejorar su gestión, tiene en cuenta el criterio de sus clientes y competidores.

1(12) 19,6% 2(10) 16,3% 3(18) 29,5% 4 (16) 26,2% (1- No tiene en cuenta ninguno. 4- Se basa fundamentalmente en ellos).

1.5 ¿Cómo contribuye el sistema de control establecido en la calidad del servicio?

1(14) 22,9% 2(16) 26,2% 3(12) 19,6% 4 (18) 29,5% (1- Entorpece, 4- Facilita)

1.6. ¿Cuando tiene un problema de trabajo, siempre es resuelto por el responsable de la actividad o tiene que ver al director para ello?

1(8) 13,1% 2(22) 36,0% 3(12) 19,6% 4 (12) 19,6% (1- Nunca, 4- Siempre)

1.7 ¿La entidad goza de una buena imagen y reputación?

1(18) 29,5% 2(10) 16,3% 3(14) 22,8% 4 (14) 22,8% (1- No es reconocida 4- Goza de una gran imagen y reputación.)

Muchas gracias por su colaboración.

## ANEXO 7

### ENCUESTA. UEB Transporte

**Estimado compañero:**

**El objetivo de esta encuesta es valorar el estado actual del control de gestión en nuestra organización, herramienta indispensable que permite proveer de información necesaria a la gerencia para mejorar la toma de decisiones.**

**Para ello, le rogamos responder a las siguientes preguntas marcando con una cruz según una escala de valores del 1 al 4, de lo mínimo a lo máximo. Se recomienda usar siempre números enteros, no fracciones.**

#### **Preguntas enfocadas al trabajador.      Muestra: 12 personas**

##### **1 - ) Liderazgo.**

1.1 ¿La dirección de la UEB corre riesgos en su desempeño abriéndose al cambio? **1 (0) 0%   2 (3) 25%   3 (7) 58,3%   4 (2) 16.6%** (1- No los corre 4- si los corre).

1.2 ¿Los líderes de la organización ven entre sus funciones básicas la creación de condiciones que propicien compromiso y acciones creativas de las personas que la integran?

**1 (4) 33.3%   2 (3) 25%   3 (4) 33.3%   4 (2) 16.6%** (1- no lo ven 4- si lo ven).

1.3 ¿La dirección te inspira a seguir sus propuestas e ideas?

**1 (2) 16.6%   2 (3) 25%   3 (6) 58,3%   4 (1) 8.3%** (1- No te inspira nunca 4- Siempre te inspira).

1.4 ¿La dirección es líder del proceso de gestión, predica con el ejemplo?

**1 (1) 8.3%   2 (2) 16.6%   3 (7) 58,3%   4 (2) 16.6%** (1- no es líder 4- si es líder).

##### **2 - ) Escenario Interno.**

2.1 ¿Te sientes satisfecho con la labor que desempeñas?

**1 (4) 33.3%   2 (3) 25%   3 (2) 16.6%   4 (3) 25%** (1- No siente ninguna satisfacción 4- Muy satisfecho).

2.2 ¿Existen condiciones laborales adecuadas?

**1 (4) 33.3%   2 (3) 25%   3 (5) 41.6%   4 (0) 0%** (1- Son pésimas 4- Son apropiadas).

2.3 ¿Recibes reconocimiento cuando realizas un bien tu trabajo?

**1 (0) 0%   2 (4) 33.3%   3 (7) 58,3%   4 (1) 8.3%** (1- Nunca se reconoce 4- Siempre se reconoce).

2.3 ¿Consideras tu trabajo interesante?

**1 (4) 33.3%   2 (3) 25%   3 (4) 33.3%   4 (2) 16.6%** (1- Nada interesante 4- Muy interesante)

2.4 ¿Sientes necesidad de superación para un mejor desempeño?

**1 (2) 16.6%   2 (2) 16.6%   3 (6) 50%   4 (2) 16.6%** (1- No la necesito 4- La considero imprescindible).

2.5 ¿Existen programas de capacitación?

1 (0) 0% 2 (4) 33.3% 3 (7) 58,3% 4 (1) 8.3% (1- No existe ninguno 4- Existen suficientes).

2.6 ¿Participas en las decisiones que toman tus jefes?

1 (3) 25% 2 (3) 25% 3 (4) 33.3% 4 (2) 16.6% (1- En ninguna 4- En todas las que me incumben).

2.7 ¿Te llega la información que necesitas y en el tiempo adecuado?

1 (0) 0% 2 (5) 41.6% 3 (7) 58,3% 4 (0) 0% (1- No tengo acceso a ninguna información 4- Recibo toda la información que necesito y en el momento preciso).

### 3 - ) Enfocadas al proceso.

3.5 ¿Está bien definido cada uno de los servicios que se realizan en la UEB?

1 (0) 0% 2 (0) 0% 3 (5) 41.6% 4 (7) 58,3% (1- No hay ningún servicio bien definido 4- Todos están bien definidos).

3.6 ¿Conoces en qué medida influye el servicio que brindas, en el logro de los objetivos de la UEB?

1 (3) 25% 2 (3) 25% 3 (4) 33.3% 4 (2) 16.6% (1- No tengo conocimiento alguno 4- Conozco perfectamente su influencia).

3.7 ¿Existe integración entre los objetivos, funciones y tareas de la UEB?

1 (0) 0% 2 (4) 33.3% 3 (7) 58,3% 4 (1) 8.3% (1- No existe ninguna integración 4- Están muy integrados).

3.8 ¿Se ejerce control sobre el proceso de transporte?

1 (3) 25% 2 (0) 0% 3 (4) 33.3% 4 (5) 41.6% (1- no se ejerce ninguno 4- Si se ejerce).

### 4 - ) Mejora continua.

4.1 ¿Existe en la entidad un programa de mejora continua?

1 (5) 41.6% 2 (3) 25% 3 (4) 33.3% 4 (0) 0% (1- No existe ningún programa. 4- Sí existe)

4.2 ¿Existe un sistema de gestión de la calidad certificado?

1 (0) 0% 2 (3) 25% 3 (7) 58,3% 4 (2) 16.6% (1- No existe un sistema de gestión 4- Si existe.).

4.3 ¿En que grado el sistema de gestión de la calidad contribuye a la mejora continua?

1 (0) 0% 2 (2) 16.6% 3 (7) 58,3% 4 (2) 16.6% (1- No contribuye 4- Contribuye en gran medida).

4.4 ¿En qué medida el sistema de control de gestión responde a los requerimientos de la estrategia establecida?

1 (3) 25% 2 (3) 25% 3 (5) 41.6% 4 (1) 8.3% (1- Solo verifica el cumplimiento de la estrategia 4- Propone además acciones para enfrentar las deficiencias).

### 5- ) Suministros.

5.1 ¿Existe estabilidad de los suministros?

1 (7) 58,3% 2 (3) 25% 3 (2) 16.6% 4 (0) 0% (1- Ninguna 4- Gran estabilidad por parte de todos los proveedores).

5.2 ¿Como valora el impacto de los suministros en la calidad y costos del proceso productivo?

1 (7) 58,3% 2 (2) 16.6% 3 (2) 16.6% 4 (0) 0% (1- Lo empeora 4- Lo favorece).

## 6- ) Análisis de precio, costo y valor.

6.1 ¿El sistema de costo actual brinda la información necesaria para tomar acciones preventivas en cuanto al comportamiento de los costos?

(7) 58,3%    2 (2) 16.6%    3 (2) 16.6%    4 (0) 0% (1- no la brinda    4- si la brinda).

6.2 ¿Se busca el incremento del valor servicio, sin considerar la relación calidad -precio?

1 (5) 41.6%    2 (3) 25%    3 (3) 25%    4 (1) 8.3% (1- no se busca    4- si se busca)

## 7- ) Control de gestión.

7.1 ¿Dominas la misión, visión, estrategia y objetivos de su UEB?

1 (4) 33.3%    2 (4) 33.3%    3 (3) 25%    4 (0) 0% (1- no los domino    4- si los domino).

7.2 ¿Qué tipo de estructura tiene la UEB?

1 (0) 0%    2 (3) 25%    3 (7) 58,3%    4 (2) 16.6% (1- Muy centralizada    4- Totalmente descentralizada).

7.3 ¿Para llevar a cabo el control de gestión se utilizan indicadores financieros y no financieros?

1 (1) 8.3%    2 (3) 25%    3 (7) 58,3%    4 (1) 8.3% (1- Solo se utilizan indicadores financieros    4- Se combinan indicadores financieros y no financieros).

7.4 ¿Qué grado de flexibilidad tiene tu UEB ante los cambios del entorno?

1 (3) 25%    2 (3) 25%    3 (4) 33.3%    4 (2) 16.6% (1- Es muy rígida e inflexible su estructura    4- Alto grado de flexibilidad).

7.5 ¿Consideras que el sistema de control de gestión cubre todos los aspectos de las actividades imprescindible que se desarrollan en la UEB?

1 (3) 25%    2 (4) 33.3%    3 (3) 25%    4 (2) 16.6% (1- No cubre ninguno    4- Los cubre todos).

7.6 ¿Se verifica y actualiza periódicamente el sistema de control de gestión?

1 (5) 41.6%    2 (6) 50%    3 (0) 0%    4 (1) 8.3% (1- No se actualiza    4- Se actualiza sistemáticamente).

7.8 ¿Consideras que el sistema de control de gestión logra los objetivos que persigue, y que los recursos que se invierten en su ejecución son bien utilizados?

1 (3) 25%    2 (4) 33.3%    3 (3) 25%    4 (2) 16.6% (1- no logra sus objetivos    4- Si logra sus objetivos con uso adecuado de los recursos).

7.9 ¿Entiendes fácilmente la función y los objetivos que cumple el control de gestión en tu área de trabajo?

1 (5) 41.6%    2 (3) 25%    3 (3) 25%    4 (1) 8.3% (1 No se comprende    4- Se comprende en su totalidad).

7.10 ¿Conoces en qué medida aporta a la buena marcha del control de gestión?

1 (4) 33.3%    2 (3) 25%    3 (3) 25%    4 (2) 16.6% (1- Desconozco    4- Conozco perfectamente).

7.11 ¿El sistema de control de gestión ayuda en la ejecución de la estrategia de la UEB?

1 (3) 25%    2 (4) 33.3%    3 (3) 25%    4 (2) 16.6% (1- No ayuda    4- Si ayuda).

7. 12 ¿De modo general, cómo catalogarías el sistema de control de gestión de tu UEB?

1 (0) 0%    2 (3) 25%    3 (7) 58,3%    4 (2) 16.6% (1- Malo    4- Bueno).

• ¿Se utiliza alguna herramienta como instrumento del control de gestión? **Si** (4) 33.3%    **No** (8) 66.6%

En caso positivo, ¿cuál? Ficha de proceso (4) 33.3%

¿Conoce si existe alguna herramienta en la empresa para desplegar la estrategia? **Si** \_\_\_\_  
**No** (12) 100% (Si se utiliza alguna, diga el nombre)

Muchas gracias por su colaboración.

**ANEXO 8 PLAN DE RIESGOS**

|            |  |  |   |          |          |          |                    |
|------------|--|--|---|----------|----------|----------|--------------------|
|            | <b>UEB TRANSPORTE</b>  |  |   |          |          |          |                    |
|            |  |  |   |          |          |          |                    |
| <b>No.</b> | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>RIESGOS</b>   | <b>Acciones</b>   | <b>F</b> | <b>C</b> | <b>E</b> | <b>Valor Pesos</b> |
| 1          | Garantizar las materias primas y materiales recibidos relacionada con el servicio a prestar, los que deben ser puestos rápidamente a disposición del servicio de reparación. | No disponer de las materias primas y materiales en el momento de prestar el servicio de reparación                                   | Programar en los planes de reparación las materias primas y materiales que se necesita y en el momento oportuno.              | 2        | 3        | 5        | 70 000             |
|            |  | Violación del mecanismo de compra por la entrega de materias primas y piezas a personal no autorizado en Aviaimport <b>(Externo)</b> | Verificar que se cumpla lo establecido para la actividad compra   |          |          |          |                    |
|            |  |  | Cumplir el procedimiento de trabajos con terceros   |          |          |          |                    |
|            |  | Pérdida o demora en el envío de materias primas y materiales   | Dar a conocer los planes de reparación y mto. A todas las partes interesadas (Mecánicos, electricistas, chapistas y pintores) |          |          |          |                    |
|            |  | Desinformación por parte de los compradores de las materias primas y materiales que se necesitan                                     | Establecer procedimientos para la utilización, recepción y revisión de los precios de materias primas y materiales            |          |          |          |                    |
|            |  |  | Enumerar los pedidos de compra e investigar los documentos de recepción   |          |          |          |                    |
|            |  |  | Instruir a los compradores de las especificidades de las materias primas y materiales   |          |          |          |                    |

|   |   |   |   |   |   |   |         |
|---|---|---|---|---|---|---|---------|
|   |   |   | Incluir en el Sistema de información los documentos de recepción                  |   |   |   |         |
|   |   | <b>Causas:</b>  |   |   |   |   |         |
|   |   | 1.1. Incumplimiento e existencia de un solo proveedor de materias primas( <b>Externo</b> )  |   |   |   |   |         |
|   |   | 1.2. Materias primas que incumplen los requisitos y especificaciones para cumplir el proceso de producción o servicio( <b>Externo</b> ) |   |   |   |   |         |
|   |   | 1.3 Falta de Transporte para la recogida o entrega de materias primas y materiales  |   |   |   |   |         |
|   |   | 1.4 Cadena de impagos de los clientes ( <b>Externo</b> )  |   |   |   |   |         |
| 2 | Mantener el estricto control de los Almacenes, recursos y de los consumos de los mismos | Destino no autorizado   | Establecer una comprobación sobre el destino de los recursos                      | 2 | 2 | 4 | 151 000 |
|   |   |   | Establecer el sistema de control en los almacenes de piezas en uso                |   |   |   |         |
|   |   |   | Establecer niveles de autorización para pagos a través de las tarjetas magnéticas |   |   |   |         |

|  |  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|--|
|  |  |  | Supervisar las facturas presentadas al cobro con la utilización de materias primas y materiales.                |  |  |  |  |
|  |  |  | Realizar los inventarios previstos planificados verificando la existencias de las tarjetas de estiba en almacén |  |  |  |  |

|  |  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|--|
|  |  | <b>Causas:</b>   |   |  |  |  |  |
|  |  | 2.1 No realizar el conteo físico en almacenes  | Realizar los inventarios previstos planificados verificando la existencias de las tarjetas de estiba en almacén |  |  |  |  |
|  |  | 2.2 No supervisar las materias primas destinadas al mantenimiento y las reparaciones | Supervisión de los trabajos de reparación y mantenimiento   |  |  |  |  |
|  |  | 2.3 No realizar recepción a ciegas   | Revizar los mecanismos de control planificados, verificando la existencias de las tarjetas de estiba en almacén |  |  |  |  |
|  |  | 2.4 Diferencias entre el físico en almacén y el saldo de la tarjeta                  | Realizar los inventarios previstos planificados verificando la existencias de las tarjetas de estiba en almacén |  |  |  |  |
|  |  | 2.5 Documentos de recepción no firmados debidamente                                  | Revizar los mecanismos de control planificados, verificando la existencias de las firmas                        |  |  |  |  |



|   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|---|---|------|
|   |   | 2.6 Los documentos del despacho no se encuentren debidamente firmados por el que autoriza y por el que recibe los productos | Revizar los mecanismos de control planificados, verificando la existencias de las firmas  |   |   |   |      |
| 3 | Mantener condiciones seguras de trabajo y de almacenamiento de materias peligrosas (oxígeno y acetileno). | Inexistencia de lugar adecuado para conservar las mercancías peligrosas   | Tener creadas condiciones de almacenamiento adecuadas   | 1 | 3 | 4 | 3000 |
|   |   | <b>Causas:</b>  |   |   |   |   |      |
|   |   | 3.1 Condiciones del local   |   |   |   |   |      |
| 4 | Devolver rápidamente las mercancías rechazadas.   | No realizar inspección de las mercancías recibidas  | Crear mecanismos adecuados de inspección de las mercancías recibidas  | 1 | 2 | 3 | 6000 |
|   |   | <b>Causas:</b>  |   |   |   |   |      |
|   |   | 4.1 Despreocupación del personal  |   |   |   |   |      |
| 5 | Cumplir las leyes y normas de la administración en materia de seguridad e higiene en el trabajo.          | Accidentes de trabajo   | Mantener actualizado todas las normas y regulaciones establecidas para la seguridad e hiegiene en el trabajo.                         | 1 | 3 | 4 | 800  |
|   |   |   | Garantizar los medios de protección necesarios para el trabajo de las diferentes áreas y en especial en la actividad contra incendios |   |   |   |      |
|   |   | <b>Causas:</b>  |   |   |   |   |      |
|   |   | 5.1 Despreocupación por la administración de la aplicación de las normas.   |   |   |   |   |      |

|   |   |  |  |   |   |   |      |
|---|---|--|--|---|---|---|------|
| 6 | Lograr la calidad de los servicios brindados de reparación y mantenimiento automotriz, , evitando la reiteración de un mismo problema y disminuyendo el nivel de insatisfacción de las encuestas aplicadas a clientes en un 5% respecto a 2009. | Reparaciones deficientes y roturas frecuentes                                | Supervisar y monitorear los servicios de reparación y mantenimiento por el jefe de taller.     | 3 | 3 | 6 | 8000 |
|   |   | <b>Causas:</b>   |  |   |   |   |      |
|   |   | 6.1 Falta de preocupación de los trabajadores                                | Elevar exigencia a mandos intermedios  |   |   |   |      |
|   |   | 6.2 Falta de herramental   | Garantizar medios y potenciar herramientas para el pañol                                       |   |   |   |      |
|   |   | 6.3 insuficientes suministros de partes y piezas                             |  |   |   |   |      |
| 7 | Atender las solicitudes de información del cliente de manera expedita y eficaz.   | Quejas provocadas por demoras en la atención al cliente                      | Establecer procedimientos para la adecuada atención al cliente.                                | 2 | 3 | 5 | 0    |
|   |   | <b>Causas:</b>   |  |   |   |   |      |
|   |   | 7.1 Por falta de procedimientos y personal no idoneo para atender al cliente |  |   |   |   |      |
| 8 | Cumplir con las leyes y reglamentos que sean aplicables y con las políticas de la entidad.  | No aplicar las leyes y reglamentos establecidos como políticas de la empresa | Hacer cumplir las regulaciones y reglamentos establecidos por la alta dirección de la empresa. | 1 | 2 | 3 | 900  |
|   |   | <b>Causas:</b>   |  |   |   |   |      |
|   |   | 8.1 Deconocimiento de los reglamentos establecidos                           |  |   |   |   |      |
| 9 | Mantener la rotación de personas a un nivel aceptable.  | Ocurrencia de posible hechos de delito                                       | Mantener un plan de rotación de las actividades que sean posible                               | 2 | 3 | 5 |      |

|    |  |  |   |   |   |   |       |
|----|--|--|---|---|---|---|-------|
|    |  | <b>Causas:</b>   |   |   |   |   |       |
|    |  | 9.1 No existencia de personas idoneas para realizar la rotación.   |   |   |   |   |       |
| 10 | Contratar el personal necesario y con la calificación adecuada.  | Personal no calificado para realizar el trabajo                    | Mantener un Plan de capacitación a los trabajadores que lo necesiten  | 2 | 2 | 4 |       |
|    |  | <b>Causas:</b>   |   |   |   |   |       |
|    |  | 10.1No realizar capacitación a trabajadores                        |   | 2 | 2 | 4 |       |
| 11 | Mantener el estricto control de los consumos de los portadores energéticos con especial atención a la electricidad, combustible y lubricantes disminuyendo las cifras alcanzadas en el 2009. | Desatención en el cumplimiento de las normas por los directivos    | Hacer cumplir los procedimientos y los mecanismos de control establecidos,incrementando los controles sorpresivos | 1 | 2 | 3 | 10600 |
|    |  |  | Realizar analisis periodicos con los implicados ,verificando los indices de consumo                               |   |   |   |       |
|    |  |  | Realizar anualmente la prueba del litro a los vehiculos   |   |   |   |       |
|    |  |  | preparación del personal en el cumplimiento del plan de ahorro  |   |   |   |       |
|    |  | <b>Causas:</b>   |   |   |   |   |       |
|    |  | 11.1Despreocupación por el conocimiento de las normas establecidas |   |   |   |   |       |

|    |  |  |  |   |   |   |      |
|----|--|--|--|---|---|---|------|
| 12 | Mantener el Coeficiente de disponibilidad Técnica (CDT) del parque por encima del 80%.   | No alcanzar la cifra prevista  | Educar a los trabajadores en el buen trato y conducta aceptable                  | 2 | 3 | 5 | 7000 |
|    |  | <b>Causas:</b>   |  |   |   |   |      |
|    |  | 12.1 Roturas imprevistas   | Crear stock minimo en los almacenes para reparación                              |   |   |   |      |
|    |  | 12.2 Asignación insuficientes de divisas para obtener los suministros de piezas para la reparación y mantenimiento | Discutir asignación en la comisión de divisa. Priorizar pagos a Aviaimport       |   |   |   |      |
|    |  | 12.3 Parque con 48 marcas <b>(Externo)</b>   | Homogenizar en la medida de lo posible el parque                                 |   |   |   |      |
| 13 | Establecer un sistema de control de gestión en la UEB que permita garantizar mayor eficiencia en los servicios.  | Falta de preparación de los cuadros y dirigentes   | Programar un curso de capacitación interno ,donde se capaciten los directivos    | 1 | 2 | 3 | 4400 |
|    |  | <b>Causas:</b>   |  |   |   |   |      |
|    |  | 13.1 Falta de preocupación por conocer las posibilidades de ocurrencia de accidentes.                              |  |   |   |   |      |
| 14 | Reorganizar la actividad contractual de manera que se incluyan los servicios necesarios para la operación de la UEB y que se demanden por nuestros clientes en correspondencia con los estándares de servicio de la UEB. | Exceso de entidades con las que se tienen contratos  | Mantener actualizados los contratos con terceros para la prestación de servicios | 2 | 2 | 4 | 400  |
|    |  | <b>Causas:</b>   |  |   |   |   |      |

|    |  |   |  |   |   |   |        |
|----|--|---|--|---|---|---|--------|
|    |  | 14.1 Las entidades que brindan el servicio tienen problemas para garantizar los soportes <b>(Externo)</b> |  |   |   |   |        |
|    |  | 14.2 Inexistencia de contratos con terceros para la prestación de servicios                               |  |   |   |   |        |
| 15 | Disminuir las perdidas planificadas mejorando los resultados del 2009 al aplicar adecuadamente las fichas de costo a todos los servicios realizados. | Excederse de los gastos planificados  | Despachar de manera sistemática con la Dirección de Contabilidad y Finanzas logrando adecuar cualquier variación en los planes |   |   |   | 12600  |
|    |  | Causas:   |  |   |   |   |        |
|    |  | 15.1 Se varien los presupuestos por causas externas e internas <b>(Externo)</b>                           |  |   |   |   |        |
|    |  | 15.2- Los gastos no siempre están separados en todas las partidas para la realización de los análisis.    | Definir con la dirección económica los gastos por partida que permita el sistema   |   |   |   |        |
|    |  | 15.3 Incumplir los ingresos de la UEB   | Mantener el control del presupuesto aprobado para la UEB   |   |   |   |        |
| 16 | Garantizar los ingresos de la UEB  | Incumplir los ingresos de la UEB  | Mantener el control del presupuesto aprobado para la UEB   | 3 | 2 | 5 | 305800 |
|    |  | Causas:   |  |   |   |   |        |
|    |  | 16.1 No poseer no controlar el presupuesto para la UEB  |  |   |   |   |        |

|    |   |  |   |   |   |   |        |
|----|---|--|---|---|---|---|--------|
|    |   | 16.2 No se cobren los servicios realizados.  |   |   |   |   |        |
| 17 | Efectuar los pagos a proveedores y otros, (servicios, impuestos) de forma oportuna y exacta | Incumplimiento de pagos a proveedores  | Planificar los pagos a realizar a los proveedores.  |   |   |   | 25000  |
|    |   |  | Revisar y mantener actualizado el estado de los pagos anticipados teniendo como política no permitir que estos excedan de 3 meses   |   |   |   |        |
|    |   | <b>Causas:</b>   |   |   |   |   |        |
|    |   | 17.1 No controlar los pagos a realizar a proveedores.  |   |   |   |   |        |
|    |   | 17.2 No controlar adecuadamente los pagos anticipados  |   |   |   |   |        |
| 18 | Salvaguardar los activos fijos frente a pérdidas por robo.                                  | Desactualizados los inventarios de Activos fijos, el movimiento, baja y destino de los mismo | Mantener actualizado el inventario y todo el movimiento de Activos Fijos  | 3 | 2 | 5 | 340000 |
|    |   | Incumplimiento del contrato de la ESPAC  | Validar y revisar periódicamente el contrato y su cumplimiento  |   |   |   |        |
|    |   | No garantizar la seguridad cercado y protección de las áreas que lo requiera                 | Proteger las áreas garantizando sistemáticamente el estado de las mismas, verificar el sellado y candados como mecanismo de control |   |   |   |        |
|    |   | <b>Causas:</b>   |   |   |   |   |        |
|    |   | 18.1 No controlar el movimiento de los activos fijos por el personal correspondiente         |   |   |   |   |        |


|    |   |   |  |   |   |   |       |
|----|---|---|--|---|---|---|-------|
| 19 | Realizar una revisión de los presupuestos o resultados de períodos anteriores. Identificar variaciones, tendencias o cambios significativos y las causas de los mismos. | Confeccionar los presupuestos a ciegas  | Confeccionar y controlar el presupuesto sobre la base de los resultados obtenidos y los que se aspira obtener  | 2 | 2 | 4 | 35000 |
|    |   | <b>Causas:</b>  |  |   |   |   |       |
|    |   | 19.1 No tomar en consideración para la confección del presupuesto los resultados de períodos anteriores               |  |   |   |   |       |
| 20 | Lograr minimizar los daños por penetraciones del mar por el mal tiempo  | Penetraciones del mar que afecten las áreas de la UEB Transporte <b>(Externo)</b>                                     | Mantener los planes contra catastrofes actualizados  | 1 | 3 | 3 | 76000 |
|    |   | <b>Causas:</b>  |  |   |   |   |       |
|    |   | 20.1 Desconocer las posibles afectaciones en las áreas por penetraciones o inundaciones provocadas por el mal tiempo. |  |   |   |   |       |
| 21 | Garantizar la evaluación periódica de los riesgos, sobre la base de las amenazas que pueda presentar la UEB   | Desconocimiento de los riesgos y amenazas por parte de los directivos de la UEB                                       | Discutir mensualmente las acciones y medidas encaminadas a la evaluación de los riesgos y el control de los mismos por parte de los directivos de la UEB | 3 | 2 | 5 |       |
|    |   | <b>Causas:</b>  |  |   |   |   |       |
|    |   | 21.1 No evaluar los riesgos en el Consejo de Dirección y en los matutinos   |  |   |   |   |       |

|    |   |   |                                   |   |   |   |       |
|----|---|---|-----------------------------------|---|---|---|-------|
| 22 | Mantener los servicios de<br>transportación obrera por encima del<br>90% y realizar la transportación de<br>piquera y protocolo en<br>correspondencia con la<br>disponibilidad. | Disminución del parque<br>disponible <b>(Externo)</b>   | Buscar nuevos transportistas      | 2 | 2 | 4 | 46000 |
|    |   | 22.1 Incumplimientos de<br>los servicios realizados<br>por TRANSMETRO y<br>roturas superiores de<br>nuestro paquete | Garantizar 2 carros de<br>reserva |   |   |   |       |




## ANEXO 9

### Anexo 2 RPG-RH-1.3 “Certificado de Evaluación del Desempeño “.

|   |                        |  |  |                |                  |
|---|------------------------|--|--|----------------|------------------|
|  |                        | CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DEL<br>DESEMPEÑO |  | RPG-RH-<br>2.3 |                  |
|   |                        |  |  | Rev.<br>2      | Página<br>1 de 2 |
| Evaluado  | Nombres y Apellidos:   |  |  |                |                  |
|   | Área:                  |  |  |                |                  |
|   | Cargo:                 |  |  |                |                  |
|   | Categoría Ocupacional: |  |  |                |                  |
| Evalúa  | Nombres y Apellidos:   |  |  |                |                  |
|   | Área:                  |  |  |                |                  |
|   | Cargo:                 |  |  |                |                  |

| No       | Concertación de los objetivos del Desempeño  | Puntos    | De Enero a Junio | De Julio-Diciembre | Eval uac. Final |
|----------|--|-----------|------------------|--------------------|-----------------|
| <b>1</b> | <b>Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior.</b>  | <b>10</b> |                  |                    |                 |
| <b>2</b> | <b>Cumplimiento de los Objetivos y Tareas de acuerdo a la cantidad y tiempo establecido</b>  | <b>30</b> |                  |                    |                 |
| <b>3</b> | <b>Eficiencia, Calidad y Productividad del Trabajo</b>   | <b>20</b> |                  |                    |                 |
| 3.1      | Realiza su trabajo con eficiencia y calidad de acuerdo con los requerimientos de su cargo.   | 10        |                  |                    |                 |
| 3.2      | No presenta errores en su trabajo alcanzando altos niveles de productividad.   | 10        |                  |                    |                 |
| <b>4</b> | <b>Disciplina en el trabajo y Aprovechamiento de la Jornada Laboral</b>  | <b>10</b> |                  |                    |                 |
| 4.1      | Mantiene buen comportamiento logrando buena comunicación y relaciones con usuarios, compañeros y trabajadores, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto. | 5         |                  |                    |                 |
| 4.2      | Cumple satisfactoriamente con los horarios de trabajo establecidos, su Aprovechamiento de la Jornada Laboral es elevado.   | 5         |                  |                    |                 |
| <b>5</b> | <b>Cumplimiento de las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.</b>  | <b>10</b> |                  |                    |                 |
| 5.1      | Cumple correctamente lo establecido en la legislación vigente en materia de SST. Muy cuidadoso con lo que plantean las reglas por puesto.                                | 5         |                  |                    |                 |
| 5.2      | Usa adecuadamente los medios de protección individual evitando accidentes de trabajo.  | 5         |                  |                    |                 |
| <b>6</b> | <b>Uso racional y cuidado de los Recursos Materiales, de Portadores Energéticos, Equipos y Medios de Trabajo.</b>  | <b>10</b> |                  |                    |                 |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|   |   |            |               |
|---|---|------------|---------------|
|  | CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | RPG-RH-2.3 |               |
|   |   | Rev. 2     | Página 2 de 2 |

| No  | Concertación de los objetivos del Desempeño   | Puntos     | De Enero a Junio | De Julio-Diciembre. | Eval uac. Final |
|-----|---|------------|------------------|---------------------|-----------------|
| 6.1 | Estricto en el cuidado y uso de los recursos materiales, equipos y medios de trabajo.   | 5          |                  |                     |                 |
| 6.2 | Cumple con las normas establecidas para el uso adecuado de los portadores energéticos, contribuye al ahorro de energía eléctrica.                               | 5          |                  |                     |                 |
| 7   | <b>Eficacia de la Capacitación. Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo Individual.</b>  | <b>10</b>  |                  |                     |                 |
| 7.1 | Muestra gran preocupación por elevar sus conocimientos, su progreso es constante. Logra transformar el entorno y transmitir sus conocimientos a los demás.      | 5          |                  |                     |                 |
| 7.2 | Actúa para tener mejores resultados, se preocupa por mejorar sus conocimientos. Su progreso es adecuado y muestra habilidades una vez recibida la capacitación. | 5          |                  |                     |                 |
|     | <b>Total de Puntos obtenidos:</b>   | <b>100</b> |                  |                     |                 |
|     | <b>Calificación del Desempeño</b>   |            |                  |                     |                 |
|     | <b>Firma del Trabajador Evaluado</b>  |            |                  |                     |                 |
|     | <b>Firma del Evaluador</b>  |            |                  |                     |                 |

(1 semestre)

**Conclusiones:**

**Recomendaciones:**

**Acciones a desarrollar:**

(2 semestre)

**Conclusiones:**

**Recomendaciones:**

**Acciones a desarrollar:**

(Anual)

**Conclusiones:**

**Recomendaciones:**

**Acciones a desarrollar:**

## ANEXO 10 FICHA DE PROCESO

|   |  |  |               |                  |
|---|--|--|---------------|------------------|
|  | <b>Cuestionario de Evaluación<br/>PROCESO TRANSPORTE</b> |  | RPG-GC-1.6    |                  |
|   |  |  | Rev.<br>1     | Página<br>1 de 4 |
| <b>Área:</b> Transporte   |  |  | <b>Fecha:</b> |                  |

| N<br>o | Objetivos   | Indicadores  | Método de cálculo  | Origen de la Información                          | Valoración  | Frecuencia | Valor | Eficaz |    |
|--------|---|--|--|---|---|------------|-------|--------|----|
|        |   |  |  |   |   |            |       | Si     | No |
| 1      | Lograr la satisfacción del 85 % de los clientes con el servicio recibido  | Tasa de Satisfacción del servicio de transportación, $T_{SST}$ ; | $T_{SST} = \frac{\text{Cant. de Clientes satisfechos}}{\text{Total de Clientes encuestados}} \cdot 100\%$                              | Encuestas   | Eficaz si $T_s \geq NCA$<br>Ineficaz si $T_s < NCA$<br><b>NCA= 85 %</b>         | Trimestral |       |        |    |
| 2      |   | Tasa de Satisfacción del servicio de reparación, $T_{SSR}$ ;     | $T_{SSR} = \frac{\text{Cant. de Clientes satisfechos}}{\text{Total de Clientes encuestados}} \cdot 100\%$                              | Encuestas   | Eficaz si $T_s \geq NCA$<br>Ineficaz si $T_s < NCA$<br><b>NCA= 85 %</b>         | Trimestral |       |        |    |
| 3      | Lograr cumplir con el 90 % de los mantenimientos técnicos   | Tasa de Mantenimiento Técnico, $T_{MT}$ ,                        | $T_{MT} = \frac{\text{Mantenimientos ejecutados}}{\text{Mantenimientos Planificados}} \cdot 100\%$                                     | Plan de Mantenimiento                             | Eficaz si $T_{MT} \geq NCA$<br>Ineficaz si $T_{MT} < NCA$<br><b>NCA= 90 %</b>   | Trimestral |       |        |    |
| 4      | Gestionar los servicios de Transportación con calidad a fin de obtener una Tasa de Conformidad del 90 % en los Controles e Inspecciones recibidos | Tasa de Conformidad de la Gestión de Transportación $T_{CGT}$ ;  | $T_{CGT} = \frac{\text{Controles e Inspecciones calificados de Bien}}{\text{Total de Controles e Inspecciones recibidos}} \cdot 100\%$ | Informes de los Controles realizados a la Empresa | Eficaz si $T_{CGT} \geq NCA$<br>Ineficaz si $T_{CGT} < NCA$<br><b>NCA= 90 %</b> | Semestral  |       |        |    |
| 5      | Mantener un CDT del 70 %  | Coefficiente de disponibilidad Técnica, <b>CDT</b> ,             | $CDT = \frac{\sum \text{Horas de servicio}}{\sum \text{Horas de servicio Total}} \cdot 100\%$  | Tabla De Reporte Regular                          | Eficaz si $CDT \geq NCA$<br>Ineficaz si $CDT < NCA$<br><b>NCA= 70 %</b>         | Trimestral |       |        |    |

| N<br>o | Objetivos   | Indicadores   | Método de cálculo   | Origen de la Información     | Valoración  | Frecuencia | Valor | Eficaz |    |
|--------|---|---|---|------------------------------|---|------------|-------|--------|----|
|        |   |   |   |                              |   |            |       | Si     | No |
| 6      | Cumplir con el 100 % de la gestión económica planificada con énfasis especial en la calidad de las transportaciones | Tasa de cumplimiento de la gestión económica en CUC<br>$T_{CUC}$ .          | $T_{CUC} = \frac{\text{Gestión económica real en CUC}}{\text{Gestión económica plan en CUC}} \cdot 100\%$ | Informe Consejo Dirección    | Eficaz si<br>$T_{CUC} \geq NCA$<br>Ineficaz si<br>$T_{CUC} < NCA$<br>$NCA = 100 \%$ | Semestral  |       |        |    |
| 7      |   | Tasa de cumplimiento de la gestión económica en MN<br>$T_{MN}$ .            | $T_{MN} = \frac{\text{Gestión económica real en MN}}{\text{Gestión económica plan en MN}} \cdot 100\%$    | Informe Consejo Dirección    | Eficaz si<br>$T_{MN} \geq NCA$<br>Ineficaz si<br>$T_{MN} < NCA$<br>$NCA = 100 \%$   | Semestral  |       |        |    |
| 8      |   | Tasa de cumplimiento de la gestión económica en ambas monedas<br>$T_{AM}$ . | $T_{AM} = \frac{\text{Gestión económica real en AM}}{\text{Gestión económica plan en AM}} \cdot 100\%$    | Informe Consejo Dirección    | Eficaz si<br>$T_{AM} \geq NCA$<br>Ineficaz si<br>$T_{AM} < NCA$<br>$NCA = 100 \%$   | Semestral  |       |        |    |
| 9      | Lograr una tasa de transportación del 90 % de los servicios planificados  | Tasa de Servicio de transportación obrera,<br>$T_{STO}$                     | $T_{STO} = \frac{\sum \text{Servicios ejecutados}}{\sum \text{Servicios planificados}} \cdot 100 \%$      | Registro de Transportaciones | Eficaz si<br>$T_{STO} \geq NCA$<br>Ineficaz si<br>$T_{STO} < NCA$<br>$NCA = 90 \%$  | Trimestral |       |        |    |

| N<br>o  | Objetivos   | Indicadores                                   | Método de cálculo   | Origen de la Información     | Valoración   | Frecuencia | Valor | Eficaz |    |
|---|---|---|---|------------------------------|--|------------|-------|--------|----|
|   |   |   |   |                              |  |            |       | Si     | No |
| 10  | Prestar un servicio conforme a los requisitos del cliente elevando la eficacia de las acciones de preventivas y correctivas | Tasa de repetitividad de las No Conformidades | $T_{RNC} = \frac{\text{No Conf. repetidas}}{\text{Total de No Conf.}} \cdot 100 \%$ | Registro de No Conformidades | Eficaz si<br>$T_{RNC} = 0$ ;<br>Ineficaz si<br>$T_{RNC} > 0$ | Semestral  |       |        |    |
| <b>Valoración final de la eficacia del Proceso</b><br>Se considera que el proceso es eficaz en el periodo analizado si:<br>Trimestralmente los Indicadores se evalúan de eficaz;<br>Semestralmente si 9 de los 10 Indicadores se evalúan de eficaz: |   |   |   |                              |  | Trimestral |       |        |    |
|   |   |   |   |                              |  | Semestral  |       |        |    |

**Estado de las No Conformidades reportadas al  
Proceso de FP-04 Transporte  
SERVAC S.A.**

| No           | Trimestre       | No Conformidades Reportadas |     | De las No Conformidades reportadas hasta la fecha están: |          |             |
|--------------|-----------------|-----------------------------|-----|--|----------|-------------|
|              |                 | Trimestre                   | Año | Cerradas   | Abiertas | Envejecidas |
| 1            | 1er. Trimestre  |                             |     |  |          |             |
| 2            | 2do. Trimestre  |                             |     |  |          |             |
| 3            | 3 er. Trimestre |                             |     |  |          |             |
| 4            | 4to. Trimestre  |                             |     |  |          |             |
| <b>Total</b> |                 |                             |     |  |          |             |

**Procedencia de las No Conformidades reportadas al  
Proceso de FP-04 Transporte  
SERVAC S.A.**

| No           | Mes             | Unid. Med. | No Conformidades Reportadas | De ellas por: |         |                             |
|--------------|-----------------|------------|-----------------------------|---------------|---------|-----------------------------|
|              |                 |            |                             | Auditorias    |         | Gestión interna del Sistema |
|              |                 |            |                             | Externa       | Interna |                             |
| 1            | 1er. Trimestre  |            |                             |               |         |                             |
| 2            | 2do. Trimestre  |            |                             |               |         |                             |
| 3            | 3 er. Trimestre |            |                             |               |         |                             |
| 4            | 4to. Trimestre  |            |                             |               |         |                             |
| <b>Total</b> |                 |            |                             |               |         |                             |

Realizado por:

Cargo:

Firma:

## ANEXO 11

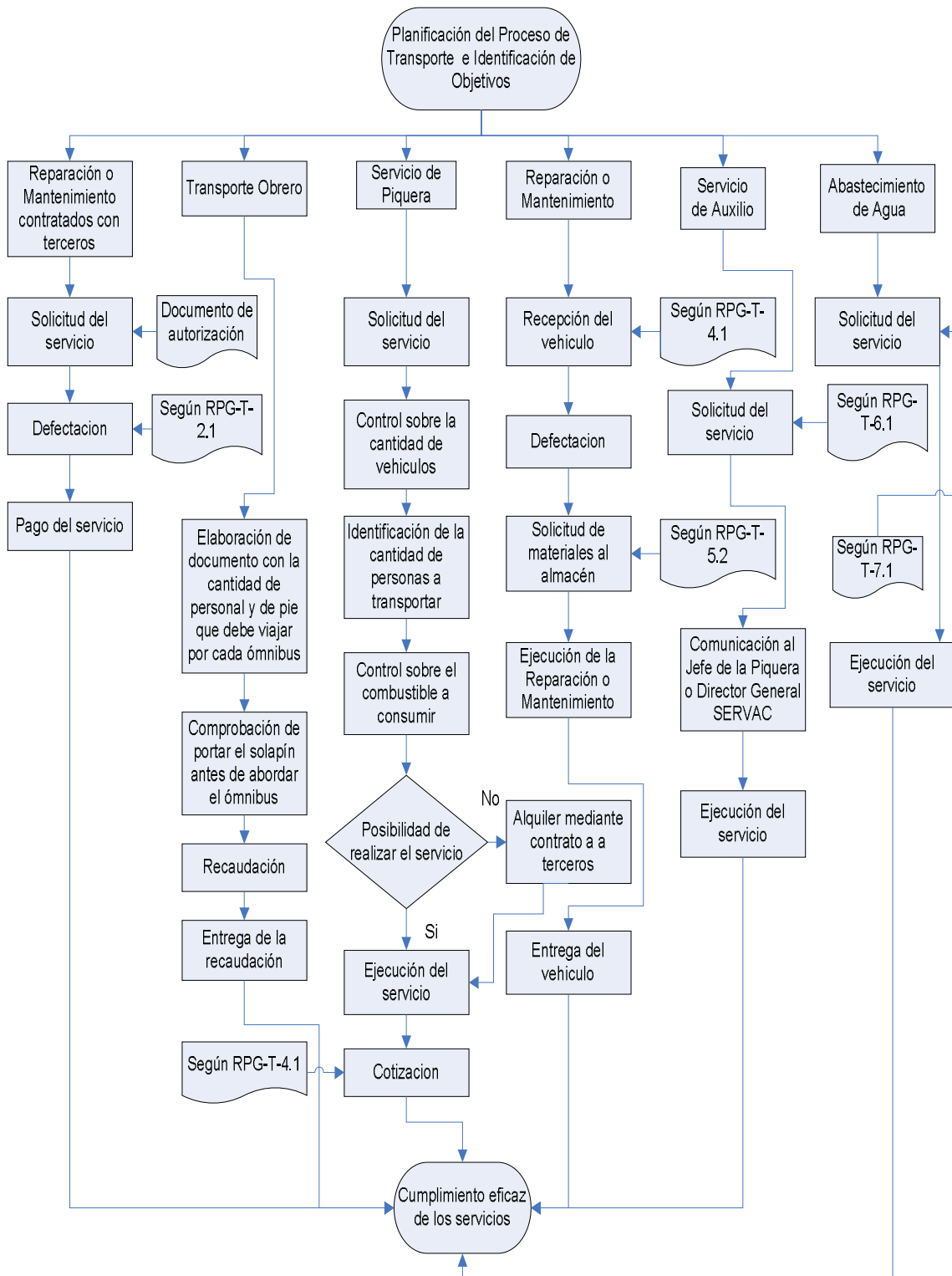
**Evaluación de la cartera de negocios.Relación con los mecanismos de control establecidos en la UEB.**

| No | Negocio                        | Control Económico | Control Calidad | Ficha de proceso | Control de Riesgo, prevención | ingreso Ambas monedas |
|----|--------------------------------|-------------------|-----------------|------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 1  | Reparación y mnto automotriz   | X                 | X               | x                | x                             | 41, 7%                |
| 2  | Servicio de piquera            | X                 | X               | x                | x                             | 23,2%                 |
| 3  | Transportación Obrera.         | X                 | X               | x                | x                             | 12,4%                 |
| 4  | Transportación de protocolo.   | X                 |                 |                  | x                             | 5,0%                  |
| 5  | Transportación por ómnibus     | X                 | X               | x                | x                             | 1%                    |
| 6  | Subcontratación de transporte. | X                 |                 |                  |                               | 3%                    |
| 7  | Subcontratación de choferes.   | X                 |                 |                  |                               | 11,6%                 |
| 8  | Suministro de agua por pipa.   | X                 |                 |                  | x                             | 0,3%                  |
| 9  | Servicio de auxilio (Grúa).    | X                 |                 |                  |                               | 0,2%                  |
| 10 | Gestiones de transportación.   | X                 |                 |                  |                               | -                     |
| 11 | Fregado de vehículos.          |                   |                 |                  |                               | 0,2%                  |
| 12 | Gestiones servicios con 3ros.  |                   |                 |                  |                               | -                     |
| 13 | Transportación de carga.       | X                 |                 |                  |                               | 1%                    |
| 14 | Trámite de legalización        | X                 |                 |                  |                               | 0,4%                  |
|    | TOTAL                          | 12                | 4               | 4                | 6                             |                       |

Figura # 3. Cartera de Servicios. Elaboración Propia

## ANEXO 12

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO.



## Mapa del cuadro de mando integral

**Perspectiva  
Financiera**

Aumentar  
Productividad

Aumentar  
Ingresos

**Perspectiva  
Clientes**

Aumentar  
satisfacción  
de clientes

Aumentar  
Nro. clientes

**Perspectiva  
Procesos Internos**

Innovación y  
reparación

Estado  
técnico del  
parque

Puntualidad  
en el servicio

Cantidad de  
servicios

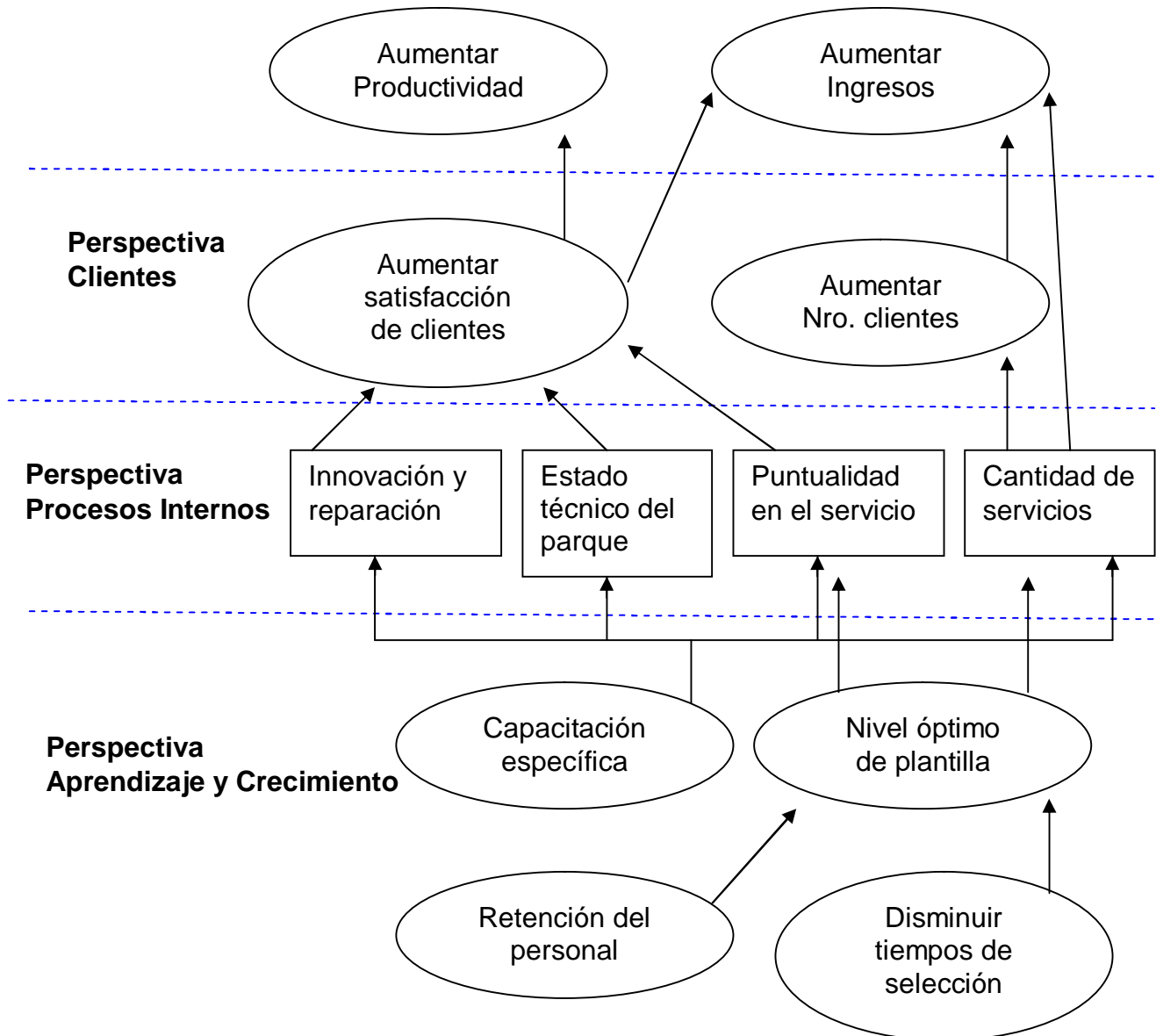
**Perspectiva  
Aprendizaje y Crecimiento**

Capacitación  
específica

Nivel óptimo  
de plantilla

Retención del  
personal

Disminuir  
tiempos de  
selección





## **ANEXO 14**

### **Resultado de la tormenta de ideas realizada para detectar las principales deficiencias de los directivos referidas a los sistemas de control de gestión y sus métodos.**

#### **Planeación**

6. Los jefes no revisan periódicamente los planes para ver si mantienen su vigencia.
7. No siempre se consideran las implicaciones de largo alcance de decisiones a corto plazo.
8. Los superiores no siempre aportan la información que necesitan los colaboradores para apoyar la planeación
9. Se labora en la actualidad bajo un constante cambio de planes.
10. La estrategia de los jefes es de contingencia, adaptándose a los constantes cambios que se producen.
11. Falta uso de información estadística, se afecta la evaluación de las tendencias, limita la planificación y la toma de decisiones.
12. Tienen que trabajar más por objetivos en su sistema de trabajo
13. Existen dificultades con la implantación de la dirección por objetivos sobre la base de la estrategia integral de la empresa.
14. No esta implementada la dirección por valores en la organización de base ni en la empresa, aunque sus métodos son usados indistintamente por los directivos.
15. No se sistematizan los procesos de mejora continua.
16. La aprobación de los planes anual no se aprueban en la UEB, si no se imponen por los organismos superiores, con un obligatorio crecimiento de un año a otro.

#### **Control**

7. No se crean con efectividad por los jefes, técnicas de control y estándares que reflejen los planes.
8. Falta sistematicidad en la aplicación de técnicas de control económico y para prever desviaciones de los planes (control preventivo).
9. Las técnicas de control y la información, no siempre avisan con prontitud de las desviaciones de los planes.
10. Faltan acciones cuando se producen variaciones no planeadas

- 11.** Los controles de forma mayoritaria evalúan más los instrumentos que los resultados
- 12.** No todos los jefes se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación
- 13.** Falta mayor seguimiento y sistematicidad a las orientaciones que se dan por parte de los mandos intermedios.
- 14.** Los clientes evalúan que los directivos regularmente no se centran en los problemas principales lo cual indica además problemas en la planeación.
- 15.** Los procedimientos establecidos para la operación son desconocidos por parte de los trabajadores, denotando falta de información en este sentido
- 16.** Deben mejorar la actividad de control, sobre todo lo relacionado con actividades propias del área y los recursos que se utilizan.
- 17.** No siempre se utiliza el control por excepción, para seleccionar lo realmente importante y decisivo.
- 18.** Los procesos de control y evaluación de los resultados y el uso correcto de los recursos, no se logra extender a todos los eslabones.
- 19.** Los jefes no siempre desarrollan una información de control objetiva y verificable que les permite apoyarse en ella.
- 20.** En el diseño e implantación del sistema de control interno en la UEB, no se cuenta con un nivel de competencia profesional de los trabajadores en relación con sus responsabilidades.

## ANEXO 15

**Interrelación entre las variables determinadas en el nuevo SCG y los Objetivos estratégicos.**

| <b>Objetivos Variables</b> | <b>No 1</b> | <b>No 2</b> | <b>No 3</b> | <b>No 4</b> | <b>No 5</b> | <b>No 6</b> | <b>No 7</b> | <b>No 8</b> | <b>No 9</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Variable - $T_{AM}$ .      | x           |             | x           | x           | x           | x           | x           | x           |             |
| Variable - $I_C / KM$ .    |             |             |             | x           | x           |             |             |             |             |
| Variable - $TN_{AM}$ .     |             |             | x           |             | x           |             |             |             |             |
| Variable – $CDT$ .         |             |             |             | x           | x           |             |             |             |             |
| Variable - $T_{SST}$ .     |             |             |             |             | x           | x           |             |             | x           |
| Variable - $T_{SSR}$ .     | x           | x           |             |             | x           |             | x           | x           | x           |
| Variable - $T_{STO}$ .     | x           |             |             |             | x           | x           |             |             |             |
| Variable - $I_{AS}$ .      |             |             | x           |             | x           |             |             |             | x           |
| Variable - $E_S$ .         |             |             |             |             | x           |             |             |             |             |
| Variable- $S_S$ .          |             |             |             |             | x           |             |             |             |             |
| Variable- $S_{mp}$         |             |             | x           |             | x           | x           | x           | x           |             |
| Variable - $A_{udit}$      |             |             |             |             | x           |             |             |             |             |
| Variable - $N_{Conf}$      |             |             |             |             | x           |             |             |             |             |
| <b>TOTAL</b>               | <b>3</b>    | <b>1</b>    | <b>4</b>    | <b>3</b>    | <b>13</b>   | <b>4</b>    | <b>3</b>    | <b>3</b>    | <b>3</b>    |

Fuente propia

## ANEXO 16

Encuesta realizada al grupo de expertos de la Dirección de Gestión de Calidad de la CACSA e integrantes de consejo de dirección de la SERVAC, con el objetivo de validar el sistema de control de gestión (SCG) propuesto para la UEB de transporte.

Para ello, le rogamos responder a las siguientes preguntas marcando con una cruz según una escala de valores del 1 al 4, de lo mínimo a lo máximo.

### Total de encuestas 9

1- ¿En que grado el sistema de gestión de la calidad propuesto contribuye a la mejora continua? % (1- No contribuye 4- Contribuye en gran medida).

1 (0) 0% 2 (2) 22,2% 3 (5) 55,5% 4 (2) 22,2%

2- ¿En qué medida el sistema de control de gestión propuesto responde a los requerimientos de la estrategia establecida? (1- Responde muy poco a la estrategia 4- Está en correspondencia con la estrategia).

1 (0) 0% 2 (0) 0% 3 (7) 77,7 % 4 (2) 22,2%

3- ¿En que medida el esquema de control propuesto facilita la capacitación futura del personal? (1- Lo entorpece 4- Facilita en gran medida).

1 (0) 0% 2 (3) 33,3% 3 (5) 55,5% 4 (1) 11,1%

4-¿En qué medida el sistema de control de gestión propuesto se corresponde con los requerimientos de los SCG modernos? (1- No se corresponde 4- Se corresponde en gran medida).

1 (1) 11,1% 2 (3) 33,3% 3 (4) 44,4% 4 (1) 11,1%

5- ¿En qué grado el SCG propuesto tiene coherencia con las áreas de resultado clave de la UEB? (1- No son coherentes 4- Tiene total coherencia).

1 (0) 0% 2 (0) 0% 3 (6) 66,6 % 4 (4) 44,4%

6- ¿Es factible la aplicación del SCG propuesto? (1- No es correcto aplicarlo 4- Es posible y adecuada su aplicación.)

1 (0) 0% 2 (0) 0% 3 (2) 22,2% 4 (7) 77,7 %

Muchas gracias por su colaboración.