

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento: Contabilidad y Finanzas
Carrera: Licenciatura en Contabilidad y Finanzas
Especialidad: Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

Título del trabajo: Propuesta de plan de mejora al sistema de control en la
Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa Clara.

Autora del Trabajo: Lázara Yamila Castillo García

Tutores del Trabajo: Dr.C. Alexis Orlando García Fleites

Santa Clara , junio, 2018
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

***Título: Propuesta de plan de mejora al sistema de control en la Dirección
Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa Clara***

Autora: Lázara Yamila Castillo García
Tutor: Dr.C. Alexis Orlando García Fleites

Santa Clara, 2018

"Cuando te comprometes profundamente con lo que estás haciendo, cuando tus acciones son gratas para ti y al mismo tiempo, útiles para otros, cuando no te cansas de buscar la dulce satisfacción de tu vida y de tu trabajo, estás haciendo aquello para lo que naciste"

Gary Zukav



Agradezco este trabajo a quien, sin escatimar esfuerzo alguno, ha sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quien la misión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho y de bien. A quien nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo.

A ti MADRE, muchas gracias.

Agradezco a mi hermana, por su ejemplo de estudio, esfuerzo y por apoyarme siempre en todas las etapas de mi vida.

Agradezco a mi esposo por su amor, por sacarme una sonrisa cuando hay lágrimas, por su comprensión y apoyo, por compartir tu presente y futuro, gracias.

Para ustedes, todo mi amor.

Agradezco además a mi tutor por la ayuda que me brindaron en todo momento.

Agradezco a Dios, porque cuando sentí que a las puertas de comenzar este camino todo terminaba, me regaló vida, fuerzas y ganas de seguir. Por esto, y más

... GRACIAS

Resumen

La Dirección Provincial de Inspección del Transporte en Villa Clara, constituye un actor fundamental en la prevención y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en la actividad transportista del territorio. Su misión está en reducir al mínimo las afectaciones a la economía territorial y con ello contribuir a la elevación de la calidad de vida de la población. Para ello es necesario contar con mecanismos de control eficaces y eficientes que aseguren el cumplimiento de su misión, como órgano de control en el territorio.

El objetivo del presente trabajo consiste en realizar una propuesta de plan de mejora para el sistema de control en la Dirección Provincial de Inspección del Transporte en Villa Clara, en correspondencia con el sistema de dirección y gestión empresarial implementado en la organización. Para su desarrollo se realizó un diagnóstico a través de un procedimiento concebido partiendo de la revisión teórica siendo determinados los elementos causales de las deficiencias en el sistema de trabajo, que sirvieron como punto de partida para la conceptualización de la propuesta de mejora.

Las acciones de mejora para el sistema de control fueron evaluadas por el grupo de trabajo seleccionado por lo cual resulta pertinente y admitida su implementación.

Summary

The Provincial authorities of Inspection and Transportation of Villa Clara, constitute a fundamental actor in the prevention and confrontation of indiscipline and illegalities of the transportation activities of the territory. Their mission is to reduce and minimize the affectation in the territorial economy and with it, contribute and elevate the quality of life of their population. For it, it is necessary to count with efficient mechanisms of quality and control that will assure the fulfillment of the mission.

The objective of the present work is proposal for improvement for the control system in the Provincial Department of Inspection and Transportation in Villa Clara that will also correspond with the direction and management system implemented by the organization. For its development a diagnostic was done, through a conceived procedure departing of the theoretic revision which determined the element causing the deficiencies in the working system that were the starting point of the conceptualization of our improvement proposal.

The improving actions for the control system were validated by the working party selected by which its implementation proves to be pertinent and accepted.

Contenido	1
Introducción	1
Capítulo 1. Marco Teórico Referencial de la Investigación	4
1.1. El Control Gerencial	5
1.1.1. Aproximación a la Administración desde el control	5
1.1.2. Definiciones y Enfoques del Control Gerencial	6
1.1.3 Importancia del control gerencial	7
1.2. Sistemas de Control	9
1.2.1 Síntomas de una empresa fuera de control	10
1.2.2 Elementos de un Sistema de Control	11
1.2.3 Interdependencia de los componentes.	12
1.2.4 Tipos de Control	13
1.2.5 Requisitos de control	16
1.3. Sistema de información	18
1.3.1 Características de los sistemas de información	19
1.3.2 Circuitos de información para el control.	20
1.4. El Control de Gestión	22
1.5. Conclusiones parciales	25
Capítulo 2: Diagnóstico del sistema de control en la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa Clara	26
2.1. Descripción del procedimiento de diagnóstico	26
2.2. Aplicación del procedimiento de diagnóstico	31
2.3. Aplicación y análisis de los resultados del diagnóstico	36
2.4. Conclusiones parciales	49

Capítulo 3: Propuesta de plan de mejora al sistema de control en la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa Clara	50
3.1 Premisas para la aplicación de la propuesta de plan de mejora al sistema de control	50
3.2 Propuesta de plan de mejora del sistema de control en el Dirección Provincial de Inspección al Transporte en Villa Clara	50
3.2.1. Descripción de las acciones de mejora propuestas.	52
3.2.2. Descripción del procedimiento seleccionado.	53
3.3. Validación de la propuesta del plan de mejora del Sistema de control	68
3.4. Impacto esperado de la materialización de la propuesta de mejora.	69
3.5. Conclusiones parciales	70
Conclusiones Generales	71
Recomendaciones	72
Bibliografía	73
Anexos	75



Introducción

“La administración es el órgano de las instituciones, el órgano que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones”.

Introducción

El sistema empresarial cubano viene experimentando una serie de transformaciones como consecuencia de los cambios estructurales dado el proceso de actualización del Modelo económico- social.

El control de la gestión, hoy día estratégicamente estudiado, ha obligado a la máxima dirección del país a elaborar nuevas teorías y formas de dirección, donde el control interno ha sido considerado como la herramienta utilizada por excelencia para institucionalizar el control y la fiscalización sobre el uso y destino de los recursos del Estado Cubano.

El entorno actual en los que se desarrolla la actividad inspectiva del transporte, exige de una alta capacidad de previsión de los peligros y riesgos potenciales que pueden entorpecer la calidad del trabajo en esta importante función a la vez que disminuye su impacto social, si no se adoptan las medidas preventivas necesarias para evitarlos.

La Dirección Provincial de Inspección del Transporte en Villa Clara, constituye un actor fundamental en la prevención y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades que en la actividad transportista tienen su ocurrencia en función de reducir al mínimo las afectaciones a la economía territorial y con ello contribuir a la elevación de la calidad de vida de la población. Esto, pone de manifiesto la necesidad de contar con mecanismos de control eficaces y eficientes que aseguren el cumplimiento de su misión, como órgano de control en el territorio.

En este sentido, la propia naturaleza del trabajo de Inspección al transporte hace que sea necesario de manera sistemática perfeccionar los métodos y formas de control que les asegure enfocar su trabajo hacia las principales prioridades del territorio y el uso efectivo de sus recursos humanos, financieros y materiales.

Si bien, la búsqueda del Perfeccionamiento constante de sus mecanismos de control ha contribuido a obtener resultados positivos en la actividad inspectiva; las acciones desarrolladas carecen de una integración sistémica que le permita enfocar los esfuerzos y escasos recursos de manera coherente y racional, hacia la prevención de los peligros y riesgos relevantes que en esta compleja actividad se presentan día a día.

De esta manera, es necesario señalar, que los mecanismos de control utilizados en el cumplimiento de la actividad inspectiva, no se han estado ejecutando como parte de un Sistema de Control, que integre los elementos esenciales que aseguren el logro exitoso de los

objetivos de la dirección; además se han determinado fallas en el control interno por medio de controles recibidos. Por otra parte, el sistema de información no está en función de la actividad de control y el sistema de trabajo no resulta ser proactivo a partir de una identificación efectiva de riesgos constituyendo el planteamiento realizado, la *situación problémica* de la presente investigación.

De esta, se define como *problema de investigación* a resolver mediante la presente investigación la siguiente interrogante:

¿Cómo perfeccionar el sistema de Control de la Dirección Provincial de Inspección al transporte en Villa Clara?

De esta manera, la presente investigación se proyecta como objetivo general:

- Proponer un plan de mejora al Sistema de Control para la Dirección Provincial de Inspección del Transporte en Villa Clara.

Dentro de los objetivos específicos que se proyectan están:

1. Analizar críticamente teórico de los principales aspectos, enfoques y tendencias que en la literatura especializada se aborda y fundamenta sobre la definición de control y sistemas de control en las organizaciones.
2. Diagnosticar el sistema de Control en la Dirección de Transporte en Villa Clara.
3. Elaborar propuesta de mejora al sistema de Control en la Dirección Provincial de Inspección al transporte en Villa Clara.
4. Evaluar la pertinencia del plan de mejora al sistema de Control de la Dirección Provincial de Inspección al transporte en Villa Clara.

La investigación se centra en perfeccionar el sistema de Control de la Dirección Provincial de Inspección al transporte en Villa Clara.

El estudio busca proporcionar las herramientas metodológicas que pueden ser aplicadas para perfeccionar el sistema de Control en la Dirección Provincial de Inspección al transporte en Villa Clara, que le permita una mayor eficacia y eficiencia de su desempeño como órgano de control de la actividad transportista en el territorio asegurando su contribución al perfeccionamiento del modelo económico cubano.

Al ser en la Dirección Provincial de Inspección al transporte en Villa Clara, la investigación puede replicarse en otros órganos inspectivos del Ministerio del Transporte.

Para el desarrollo de la investigación se emplean los siguientes métodos:

- Los **métodos teóricos** están relacionados con el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones en que surgió el problema; la inducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y el sistémico-estructural para abordar las particularidades del Dirección Provincial de Inspección del Transporte en Villa Clara.
- En cuanto a los **métodos empíricos** se utilizan el análisis de documentos, para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación, guía de autocontrol y cuestionarios para el análisis de la información.

Para su presentación la investigación quedó estructurada de la siguiente manera:

Capítulo 1: se presentan los resultados de la revisión bibliográfica a partir de fuentes bibliográficas consultadas, tanto nacionales como internacionales.

Capítulo 2: se realiza un diagnóstico de la situación actual sobre el sistema de control existente del objeto de estudio, se define el procedimiento planeado para efectuar el diagnóstico y comprende los resultados obtenidos al aplicar las diferentes herramientas de diagnóstico determinando las problemáticas fundamentales.

Capítulo 3: se presenta la propuesta de plan de mejora para el sistema de control en la Dirección Provincial de Inspección al Transporte Villa Clara y su evaluación por el grupo de expertos.

Se presentan **conclusiones** que resaltan los principales resultados obtenidos en la investigación, las **recomendaciones** relacionadas con aquellos aspectos que se deben dar continuidad con la investigación, la **bibliografía** consultada y un grupo de **anexos** de necesaria inclusión para fundamentar, destacar y facilitar la comprensión de la investigación.



Capítulo I

*Marco Teórico Referencial de la
Investigación*

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial de la Investigación

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo estudiar las características esenciales del Control a partir del tratamiento teórico que en la literatura especializada se le dedica a tan importante función de la administración; la esencia del ejercicio del control gerencial, sus tipos, enfoques y herramientas, la conceptualización y componentes de los sistemas de información, así como la importancia de la conducción estratégica de una organización.

Para el desarrollo y cumplimiento del objetivo trazado, se emplearon los métodos del conocimiento científico tales como el análisis, síntesis, inducción, deducción, el análisis de documentos, las tecnologías de la informática y las comunicaciones a través de consultas en Internet consultando literatura nacional e internacional acerca del tema objeto de estudio.

La estrategia empleada para la construcción del marco teórico-referencial se muestra a través del hilo conductor de la figura 1.1

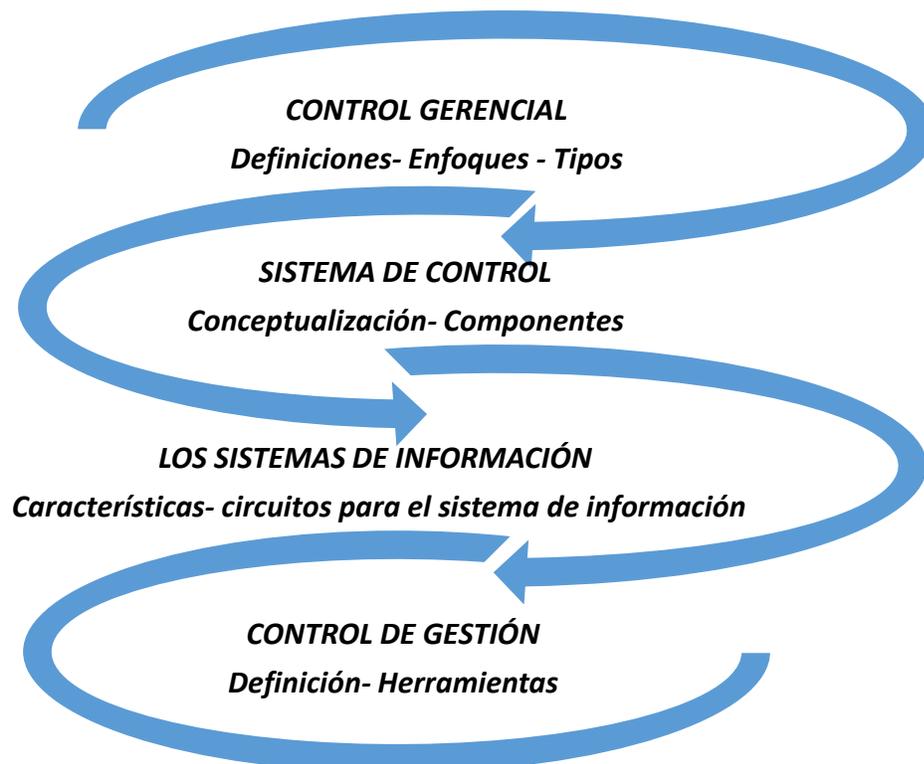


Fig. 1.1 Hilo conductor del Marco Teórico-Referencial.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1. El Control Gerencial

1.1.1. Aproximación a la Administración desde el control

En la literatura especializada de la Administración, son numerosos los autores que han reflexionado y escrito sobre el proceso de administración; sin embargo, su contenido, en su enfoque funcional, no ha sufrido grandes variaciones desde que Fayol en su obra “Administración Industrial y General”, publicada en 1916, lo definiera como: “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”, actividades que están presentes en, prácticamente, todas las organizaciones, siendo el control, el elemento regulador de la gestión empresarial.

Por otra parte, desde el análisis de las definiciones de administración, puntos de vista y enfoques de diversos autores (Burbidge 1979; Companys Pascual, 1989; De Miguel Fernández, 1991; Ivancevich, 1997; Menguzato, 1998) entre otros, sobre las funciones de la administración (Ver Anexo 1), se puede concluir por la autora que:

- Se identifican las funciones básicas de planificar, organizar y controlar. La primera, determina los resultados que ha de lograr la organización; la segunda, especifica cómo se lograrán los resultados planificados y el control, comprueba si se han logrado o no los resultados. Estas funciones básicas se vinculan entre sí mediante la función de liderar (Ivancevich 1997).
- Es posible apreciar una evolución en la forma de ejecutar el proceso de administración: de autoritaria a participativa. Destacándose hoy la necesidad del papel activo y participativo del hombre. (Ishikawa, 1988; Cuesta Santos, 2000).
- Se propicia la vinculación de la administración con el proceso de toma de decisiones y la dirección de los miembros de la organización hacia los objetivos marcados (Jordán, 1996), en los tres niveles de la gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo (Gaither & Frazier, 2000), donde el tratamiento de la información (bases de datos) es el elemento clave y fundamental para la toma de decisiones (Davenport, 1993).
- Las tendencias actuales enfatizan en dar bienestar a los empleados, considerando la formación y motivación como elementos clave de este proceso (Deming, 1989; Cuesta Santos, 2001). De igual forma se hace hincapié en la orientación hacia el cliente y la necesidad de cambio para el éxito de la empresa (Ishikawa, 1988; Dueñas, 1989; Porter, 1990; Cuesta Santos, 2000; Hernández Pérez, 2000).

- El control, en su planteamiento global como una función de la administración, es una de las tareas que más se ha descuidado, a pesar de representar un elemento clave dentro del proceso de administración, al contribuir de forma decisiva a mejorar las actuaciones de la empresa (Nogueira Rivera, 2002).

En consecuencia, para lograr una gestión eficaz, eficiente, efectiva y por tanto competitiva, la función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema y ocupar el lugar que realmente le corresponde, si se aspira a ser una empresa de clase mundial. Proporcionando **información relevante** respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización y reiniciándose nuevamente el proceso de planificación.

1.1. 2. Definiciones y Enfoques del Control Gerencial

El control como función o proceso ha sido estudiado por varios autores destacándose entre los clásicos a Fayol, (1961); Hofer y Schendel, (1978); Terry y Rue, (1987); Melinkoff, (1990); Robbins, (1996); Stoner, (1996) planteando definiciones sobre el mismo, las cuales se exponen en la tabla 1.1:

Autores	Definiciones de control
Fayol (1961)	...asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas. “Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos” ... “para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones”.
Hofer y Schendel (1978)	Resaltan la importancia del control estratégico dentro del sistema de control, haciendo énfasis en la introducción de la estrategia como elemento básico para el análisis del órgano de control.
Terry y Rue (1987)	El proceso de evaluar metas y objetivos. Debe ser empleado para corregir el rendimiento bajo y reforzar el aceptable. El control adecuado favorece las buenas relaciones humanas.
Melinkoff (1990)	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 pueda reparar y evitar su repetición”.

Robbins (1996)	El control puede definirse como “el proceso de regular actividades que se aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.
Stoner (1996)	“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.

Tabla 1.1: Definición de control según autores consultados.

Fuente: Elaboración propia (2018).

De forma general los autores antes mencionados coinciden en que el control consiste en: medir, regular, y verificar sobre lo planificado para detectar las desviaciones y tomar acciones.

A los efectos de la presente investigación se asume como concepto básico general el definido por Robbins (1996): el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que se aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

El estudio de la bibliografía especializada se evidencia la existencias de múltiples enfoques en el análisis del Control como Función de la Dirección, así aparecen el **enfoque racional**, que se centra en la concepción del control como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite lograr eficiencia y eficacia en la organización (Abdel Khalik y Lust, [1974], Kaplan [1982]), el **enfoque de contingencia** que entiende al control como el ajuste de la tecnología, la dimensión y el entorno a la eficacia de cómo se enfrenten las contingencias vividas por la organización (Thompson [1967], y Woodward [1965]). Se destaca también el **enfoque aportado por la Escuela de las Relaciones Humanas** la cual aborda al control como un proceso fundamentado en la consideración de aspectos motivacionales y conductuales al momento de implantar modelos de control organizacional. Para esta Escuela la participación de los trabajadores en el proceso de decisión y control, contribuirían al aumento de la motivación al relacionar los objetivos individuales con las metas organizacionales, (Argyris, [1952], Searfoss [1976], Lewin [1970] Merchant [1986], Hopwood [1972]).

1.1.3 Importancia del control gerencial

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar.

Según el control se emplea para:

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de

control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

El control gerencial es un medio para recoger información que permite dirigir un negocio hacia los objetivos trazados, formulando planes y controlando decisiones claves para su expansión. A continuación, se abordan la tipología de sistemas de control de acuerdo a lo consultado en el análisis bibliográfico.

1.2. Sistemas de Control

Los sistemas de control gerenciales son mecanismos que se utilizan para ejercer su función directriz y permitir que la organización cumpla sus objetivos en términos de eficacia y de eficiencia. Un buen sistema de control gerencial o de control de gestión, toma en cuenta el comportamiento de quienes lo utilizarán para conseguir el logro de los objetivos institucionales.

No tiene como fin encontrar grados de culpabilidad ni tiene fines fiscalizadores, sino permitir que todas las dependencias de una organización cumplan con sus objetivos parciales para permitir el logro de los objetivos totales o generales.

Los sistemas de control se inician en un proceso de fijar objetivos y tomar decisiones que corresponden a una función planificadora que es vital, ya que es la que permite tener un patrón de comparación para determinar si se transita en el camino correcto. De esta manera, ejercer el control supone una operación por la cual la dirección pretende cumplir sus objetivos mediante la comparación de los resultados obtenidos con los previstos y está en condiciones de tomar las acciones correctivas más adecuadas.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente.

Para Alonso López Vinegas en su Cuadro de Mando Integral señala que -el Control, como el resto de las funciones directivas- ha de aplicarse en todas las actividades de la organización. Éste será -precisamente- uno de los binomios más relevantes a tener presente en la organización con respecto a la Función de Control y su ámbito. [López Vinegas,2005]

Expresa este autor, que para que funcione correctamente el Sistema de Control que se ha implantado en la organización, ha de existir un compromiso global por parte de todos los responsables, de utilizarlo de la forma debida. Cada uno de ellos habrá de detectar las desviaciones en su área, y controlar las variables que a él se supeditan, fundamentalmente cuando de éstas dependen numerosas decisiones.

Como plantea Ceballos Fuentes (2014), un sistema de control gerencial es el proceso por el cual una organización asegura que sus subunidades actúan en una forma coordinada y cooperativa, de forma tal que los recursos serán obtenidos y localizados óptimamente en orden de alcanzar las metas de la organización.

A través del proceso la gerencia canaliza el comportamiento y el desempeño de gerentes y de subunidades, haciendo deseable ciertas acciones, mientras que prohíbe efectivamente acciones no deseadas. Sin embargo, control gerencial no debe ser confundido con algún tipo de sistema mecánico. Como señala Drucker (1964), el sistema de control gerencial existe dentro de una situación social humana y es un sistema sujeto a voluntad. Así el sistema de control debe motivar a los gerentes a tomar decisiones que sean favorables para la organización.

El supuesto sobre el cual esta definición de control yace es que las subunidades de una organización no están de acuerdo automáticamente con las metas o con cual comportamiento es deseable.

Un sistema de control gerencial puede ser visto como una serie de pasos integrados secuencialmente. Se hace necesario establecer las metas para la organización y sus empleados, es necesario medir resultados, y es necesario tomar acciones gerenciales en respuesta a estos resultados.

1.2.1 Síntomas de una empresa fuera de control

- **Dirección muy poco estricta:** los altos directivos no enfatizan ni valoran la necesidad de control, o ponen un mal ejemplo.

- **Ausencia de políticas:** Las expectativas de la firma no están establecidas por escrito.
- **Administración tipo "despidos":** Los empleados sienten que su carrera estaría en riesgo si reportan malas noticias.
- **Falta de revisiones periódicas:** Los administradores no evalúan el desempeño de manera regular y oportuna.
- **Malos sistemas de información:** Los datos clave no se evalúan ni se informan de manera oportuna y mediante accesos fáciles.
- **Falta de ética cultural:** Los miembros de la organización no han asimilado un compromiso para la integridad. William Ouchi, de la Universidad de California, en Los Ángeles, los administradores pueden aplicar tres estrategias amplias para alcanzar el control en una organización: el control burocrático, el control de mercado y el control de clan.
- **Control burocrático:** Es el uso de reglas, regulaciones y autoridad para guiar el desempeño. Incluye elementos como presupuestos, reportes estadísticos y valoraciones sobre el desempeño para regular el comportamiento y los resultados.
- **Control de mercado:** Implica el uso de mecanismos de precios e información económica para regular actividades dentro de las organizaciones como si fueran transacciones económicas. Las unidades de negocios pueden ser tratadas como centros de utilidad y recursos comerciales (bienes y servicios) entre sí por medio de estos mecanismos. Los administradores que dirigen estas unidades pueden ser evaluados con base en las utilidades y pérdidas.
- **Control de clan:** A diferencia de los dos primeros tipos, no asume que los intereses de la organización y los individuos difieran naturalmente. En cambio, el control de clan se basa en la idea de que los empleados pueden compartir los valores, las expectativas y las metas de la organización y actuar conforme a ellas.

1.2.2 Elementos de un Sistema de Control

Un sistema efectivo de Control está compuesto por un número de elementos interrelacionados y que en conjunto pueden definir el tipo de sistema de control que puede utilizarse dentro de la firma. Un elemento es la evaluación de desempeño; que define por

ejemplo si la evaluación será principalmente cuantitativa o cualitativa, financiera o no financiera, la frecuencia de la evaluación y retroalimentación.

Otro elemento es la estrategia que puede ser: diferenciarse en precios o calidad, orientarse al producto o al cliente, focalizarse o diversificarse, ser una firma que planea o que reacciona dentro de la industria. A partir de la estrategia se pueden definir los tipos de control que van a realizarse que sean coherentes con la estrategia.

También está la estructura organizacional como elemento de un sistema de control que define el alcance de las relaciones de responsabilidad y de reporte (información), también define si la firma se centrara en las ganancias o en los costos, si tendrá una estructura jerárquica o matricial, si será centralizada o descentralizada.

La dirección que es la forma como, a través del sistema de control, se guía el comportamiento de los empleados. La dirección define, por ejemplo, en términos financieros si se va a ser un productor de bajos costos o alcanzar altos retornos de inversión, en términos de marketing si se va a aumentar la participación de mercado o a expandir la base de clientes, en términos de estrategia si se va a ser un líder en tecnología o ser el número uno en el negocio, etc. También la dirección especifica si los planes a seguir serán explicados en detalle (Micro-Gestión) o si solo se especificaran uno o dos objetivos generales (Macro-Gestión).

Otro elemento es la motivación que define si se desea un perfil de trabajador esforzado o de trabajador inteligente, si debería ser externa (premios, bonos) o interna (satisfacción personal), si debería venir desde la alta gerencia o del grupo de trabajo o del supervisor inmediato.

Y por último el incentivo que se preocupa de definir si se premiara financieramente (bonos), u otro tipo de premio (asensos, reconocimientos), si serán incentivos grupales o individuales.

1.2.3 Interdependencia de los componentes.

La clave para entender un sistema de control es entender la interdependencia de los elementos. Esta afecta a todos los elementos. Ninguno puede ser manejado efectivamente sin considerar su impacto sobre los otros elementos y como se necesitan para apoyarse.

Por ejemplo, si la estructura organizacional de una compañía le da a los vendedores autonomía sobre cómo trabajar dentro de un territorio definido, y la estrategia de la compañía es construir una base de clientes, entonces la estructura y la estrategia influenciarán de la forma de medir el desempeño y el sistema de incentivos. Si las mediciones de desempeño y

las comisiones están basadas en el dinero obtenido de las ventas, entonces los vendedores serán medidos y recompensados en formas que no incentivarán la búsqueda de nuevos clientes para la construcción de una base de clientes. Sin embargo, si las ventas a nuevos clientes son medidas por separado y se les da doble comisión por ellas durante un año, entonces los elementos (estrategia, estructura, medición del desempeño e incentivos) se estarán apoyando mutuamente.

Los elementos en sí, pueden ser el objetivo de las acciones gerenciales, pero el resultado depende de la interdependencia de los elementos.

1.2.4 Tipos de Control.

Son cuatro los tipos de sistemas de control principalmente utilizados en las organizaciones: controles personales, controles burocráticos, controles de rendimientos y controles culturales. En la mayoría de las organizaciones, los cuatro son utilizados, pero su énfasis relativo tiende a variar de acuerdo con la estrategia de la firma.

- **Controles personales**

El control personal es el que se deriva del contacto personal con los subordinados. Este tipo de control tiende a ser ampliamente utilizado en firmas pequeñas, en donde podemos detectarlo en la supervisión directa de las acciones de los subordinados.

Sin embargo, también estructura las grandes relaciones entre los gerentes de alto nivel en las grandes empresas. El director general puede utilizar una gran dosis de control personal para poder influir el comportamiento de los subordinados inmediatos, como las cabezas de las diferentes áreas subordinadas. A su vez, estos líderes pueden utilizar el control personal para determinar el comportamiento de sus subordinados, y así sucesivamente en el descenso de la escala jerárquica de la organización.

- **Controles Burocráticos**

El control burocrático es el que se desprende del sistema de reglas y procedimientos que dirigen las acciones de las subunidades.

Los controles burocráticos más importantes en las subunidades, dentro de las organizaciones, son las reglas relativas a los presupuestos y gastos de capital. Los presupuestos son esencialmente una serie de reglas para distribuir los recursos financieros de una empresa. La sede central utiliza los presupuestos para influir en el comportamiento de las subunidades.

Las reglas de gasto de capital requieren que la sede central apruebe cualquier gasto de capital, hecho por una subunidad, que exceda cantidad. Un presupuesto permite a la sede central especificar la cantidad de dinero que una subunidad puede gastar en un año determinado, y las reglas de gasto de capital dan a la sede un control adicional, control sobre la manera en que se gasta el dinero. Se puede esperar que los directivos de primera línea nieguen la aprobación de gasto de capital que difiera de los objetivos generales de la entidad y que aprueben aquel gasto que sea congruente con los objetivos de la organización de que se trate.

Dentro de este tipo de control está el envío de informes de parte de algunos empleados. Las oficinas generales precisan de informes oportunos para poder asignar recursos, corregir planes y retribuir personal. Las decisiones sobre el uso de capital, personal y tecnología son casi permanentes; en consecuencia, los informes deben ser frecuentes, precisos y con datos puestos al día para que esos recursos se usen eficientemente. Asimismo, los planes deben actualizarse a fin de que sean realistas y de que garanticen una alta probabilidad de cumplimiento de los objetivos deseados. Finalmente, los informes son necesarios para evaluar el desempeño del personal con el propósito de retribuirlo y motivarlo.

- **Controles de rendimiento**

Los controles de producto implican el establecimiento de objetivos a ser alcanzados por las subunidades; la expresión de esos objetivos en función de los criterios relativamente objetivos (como rentabilidad, productividad, crecimiento, participación de mercado y calidad) y el juicio de desempeño de la administración de la subunidad.

Como los presupuestos, los objetivos se establecen a través de una negociación entre las subunidades y la dirección central. Generalmente, la alta dirección de la entidad intenta establecer objetivos que son desafiantes pero realistas, para que los directivos de las subunidades busquen formas de mejorar sus operaciones, pero no se encuentren tan presionados como para acudir a actividades no funcionales con tal de cumplir con tales objetivos (como la maximización de utilidades de corto plazo).

Los controles de producto fomentan un sistema de “administración por excepción”; en la medida en que las subunidades satisfagan sus objetivos, se les otorga cierta independencia. Si la subunidad no puede alcanzar esos objetivos, la máxima administración de la entidad probablemente confronte a su subunidad con ciertas preguntas duras. Si las respuestas no

son satisfactorias, probablemente la máxima administración de la entidad intervenga en la subunidad reemplazando su mando ejecutivo y buscando maneras de mejorar su eficiencia.

Los indicadores más utilizados en los controles de rendimientos son: en el área financiera; el retorno de la inversión, rentabilidad, crecimiento en el área de marketing; participación de mercado, en el área de producción; índices de producción y productividad, calidad.

- **Controles culturales**

Los controles culturales existen cuando los empleados “compran” las normas y el sistema de valores de la organización. Cuando esto ocurre, los empleados tienden a controlar su propio comportamiento, lo que reduce la necesidad de supervisión directa. En una organización con una cultura sólida, el autocontrol puede reducir la necesidad de ejercer otros sistemas de control.

El control cultural es muy difícil de construir. Inversiones sustanciales de tiempo y dinero se requieren para cultivar normas y sistemas de valor en toda la organización. Esto implica la definición y la aclaración de la misión o visión de la entidad, diseminando las normas y sistemas de valores deseados a través de programas de educación administrativa, la demostración mediante ejemplos y la adopción de políticas adecuadas de relaciones humanas. Incluso con todos esos dispositivos establecidos, puede tomar años construir una cultura común (cohesiva) en una organización.

El control, específicamente, el sistema de control de una organización es la faceta estructurada de la gestión; es el vehículo formal por el cual el proceso de gestión es ejecutado. El objetivo de un sistema de control es alcanzar los objetivos organizacionales. Debido a que los empleados (agentes) no siempre dan su mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, los sistemas de control gerencial deben luchar por alinear las metas de los empleados con las de la alta gerencia (principal). La teoría de agencia y su extensión, agente-principal, da una idea del problema de congruencia de metas y sugiere soluciones por lo menos en un contexto cultural Occidental.

La teoría de agencia provee de soporte teórico para muchos esfuerzos de investigación en las disciplinas de economía, gestión, marketing, finanzas, contabilidad y sistemas de información. Es una de las teorías más influyentes de apoyo del conjunto de investigaciones de gobierno corporativo y control gerencial que existen en el mundo occidental. Para la teoría de agencias es fundamental el supuesto de que los agentes son optimistas y que siempre

velarán por sus propios intereses si las oportunidades se presentan. En consecuencia, el rol de los sistemas de control (estructuras, procedimientos, sistemas de información, evaluación de desempeño, premios, sanciones) es ayudar a la administración central a frenar el comportamiento optimista reduciendo las oportunidades e incentivos para tal comportamiento.

1.2.5 Requisitos de control

Para **Koontz, H. y O'Donnell, C. (1973)**: Las técnicas de control tienen que cumplir una serie de requisitos que hay que tener presentes:

- El control debe reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad. Todos los sistemas de control deben reflejar el oficio que van a desarrollar. Los controles del departamento de ventas diferirán de aquellos del departamento financiero y éstos de los controles del departamento de compras. Y un negocio pequeño necesitará algunos controles diferentes de los de un negocio grande, de manera que mientras más diseñados sean los controles para ver y reflejar la naturaleza específica y la estructura de los planes, más efectivamente servirán los intereses de la empresa y los de sus administradores.
- El control debe reportar prontamente las desviaciones. El sistema ideal de control detecta las desviaciones proyectadas antes que ellas ocurran realmente. En cualquier caso, la información debe llegar en el momento preciso, para poder corregir los errores.
- El control debe mirar hacia adelante. Aunque el control ideal es instantáneo, puede existir un lapso entre la desviación y la acción correctora, por lo que la tarea de control es detectar las desviaciones potenciales o reales de los planes con suficiente anticipación para permitir una acción correctora efectiva. Por tanto, interesa más realizar un pronóstico de lo que ocurrirá la próxima semana o el próximo mes, aunque contenga un margen de error que realizar un informe exacto del pasado sobre el cual no se puede hacer nada.
- El control debe señalar las excepciones a los puntos críticos. Algunas desviaciones de las normas tienen poco significado y otras tienen mucho, pero pequeñas excepciones en ciertas áreas tienen mayor significado que grandes desviaciones en otras, por lo que hay que prestar atención a las áreas clave.

- El control debe ser objetivo. No puede ser subjetivo, ya que puede influir en los juicios del desempeño imperfectamente. El control objetivo debe ser definitivo y determinable en una forma clara y positiva.
- El control debe ser flexible. El sistema de control debe proporcionar los errores, y debe contener suficientes elementos de flexibilidad para mantener el control de las operaciones a pesar de tales errores.
- El control debe reflejar el patrón de la organización. La estructura de la organización es el principal vehículo para coordinar el trabajo de la gente, también es un medio importante para mantener el control, ya que en cada área de control no se hace bien sin saber qué cosas están marchando mal, a menos que se conozca dónde está ocurriendo la desviación de la estructura de la organización.
- El control debe ser económico. El control tiene un coste, aunque la economía es relativa, puesto que los beneficios varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en que se habría podido incurrir en la ausencia del control, y la contribución que puede hacer el sistema, ya que una pequeña empresa no puede soportar el extenso sistema de control de una empresa grande, la costosa preparación, aprobación, y administración de complejos programas de control presupuestarios pueden muy bien valer su coste para la gran empresa pero ser antieconómicos para la pequeña.
- El control debe ser comprensible. Algunos sistemas de control, especialmente aquellos basados en fórmulas matemáticas, gráficas de punto de equilibrio complejas y análisis detallados no son comprensibles para quienes deben usarlas, por lo que el sistema de control no funcionará bien.

De acuerdo con lo consultado en el análisis bibliográfico, la autora considera que el control debe conducir a la acción correctiva. Un sistema de control que detecta las desviaciones con respecto a los planes será poco más que un ejercicio interesante si no muestra la manera para llegar a la acción correctora. Un sistema adecuado descubrirá dónde están ocurriendo los fallos, quién es el responsable de ellas y qué se debe hacer acerca de las mismas.

De aquí que resulte importante conocer acerca de las particularidades del sistema de información que se encuentre implementado en la entidad objeto de estudio. A continuación, se realiza un acercamiento a este tema.

1.3. Sistema de información

Un sistema de información es un conjunto de **componentes que interaccionan** entre sí para alcanzar un fin determinado, el cual es satisfacer las necesidades de información de dicha organización. Estos componentes pueden ser personas, datos, actividades o recursos materiales en general, los cuales procesan la información y la distribuyen de manera adecuada, buscando satisfacer las necesidades de la organización.

El objetivo primordial de un sistema de información es apoyar la toma de decisiones y controlar todo lo que en ella ocurre. Es importante señalar que existen dos tipos de sistema de información, los formales y los informales; los primeros utilizan como medio para llevarse a cabo estructuras sólidas como ordenadores, los segundos son más artesanales y usan medios más antiguos como el papel y el lápiz o el boca a boca.

El estudio de los sistemas de información surgió como una **subdisciplina de las ciencias** de la computación, con el objetivo de racionalizar la administración de la tecnología dentro de las organizaciones. El campo de estudio fue avanzando hasta pasar a ser parte de los estudios superiores dentro de la administración. (Gutián, M. V. G. 2015)

Se analizan los sistemas de información desde varias aristas:

- Desde un punto de vista empresarial: los sistemas de información pueden clasificarse de diversas formas entre ellos: sistemas de **información gerencial** (con el fin de resolver conflictos en empresas), sistemas de **procesamiento de transacciones** (que se encargan de manejar la información en el contexto de los intercambios comerciales), sistemas de **información ejecutiva** (para los directivos), sistemas de **soporte a decisiones** (analizan los distintos factores que hacen al negocio para decidir qué rumbo tomar), sistemas de **automatización de oficinas** (aplicaciones que ayudan en el trabajo administrativo) y sistemas **expertos** (que emulan el comportamiento de un especialista en un dominio concreto).
- Desde una perspectiva técnica: un sistema de información recolecta, almacena y disemina la información proveniente del entorno de la empresa y sus operaciones internas, para apoyar las funciones organizacionales y la toma de decisiones, la comunicación, la coordinación, el control, el análisis y la visualización. Los sistemas de información transforman los datos en bruto y los convierten en información útil a través de

tres actividades básicas: entrada, procesamiento y salida. (Laudon & Laudon, 2012, p. 33)

- Desde una perspectiva de negocios, un sistema de información provee una solución a un problema o desafío al que se enfrenta una empresa; además representa una combinación de los elementos de administración, organización y tecnología. La dimensión gerencial de los sistemas de información involucra aspectos tales como liderazgo, estrategia y comportamiento gerencial. La dimensión de tecnología consiste en hardware y software de computadora, tecnología de almacenamiento de datos y tecnología de redes/telecomunicaciones (incluyendo Internet). La dimensión organizacional de los sistemas de información involucra aspectos tales como la jerarquía de la organización, las especialidades funcionales, los procesos de negocios, la cultura y los grupos de interés político. (Laudon & Laudon, 2012, p. 33)

1.3.1 Características de los sistemas de información:

Como características necesarias para la existencia de todo sistema de información se encuentran (Cañavate, 2007):

- Disponibilidad de información cuando es necesario y por los medios adecuados. Suministro de información de manera selectiva.
- Variedad en la forma de presentación de la información.
- Grado de inteligencia incorporado al sistema.
- Tiempo de respuesta del sistema.
- Exactitud.
- Generalidad, como las funciones para atender a las diferentes necesidades.
- Flexibilidad, capacidad de adaptación.
- Fiabilidad, para que el sistema opere correctamente.
- Seguridad, protección contra pérdidas.
- Reserva, nivel de repetición del sistema para evitar pérdidas.
- Amigabilidad, para el usuario.

El objeto de un sistema de información es conectar a un usuario con una fuente de información que necesita para satisfacer sus necesidades. Mientras para otros, sistema es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común, y desde

esta perspectiva toda organización es un sistema definido por flujos informativos. (Cañavate, 2007)

Los sistemas de información tienen gran impacto sobre las organizaciones y empresas de negocios y se han convertido en herramientas integrales en línea e interactivas, muy involucradas en las operaciones y en el proceso de toma de decisiones de las grandes organizaciones. Durante la última década, los sistemas de información han alterado de manera fundamental la economía de las organizaciones, además de aumentar en forma considerable las posibilidades de ordenar el trabajo. Las teorías y conceptos de la economía y la sociología nos ayudan a comprender los cambios provocados por la TI. (Laudon & Laudon, 2012, p. 89)

En la actualidad, para las empresas el manejo de información representa el factor de éxito. Aquellas personas encargadas de manejar organizaciones grandes y complejas dependen fuertemente de información para conocer lo que está ocurriendo, lo que está cambiando y los rumbos hacia los que se dirigen los cambios. La información constituye el recurso clave para manejar otros recursos como las personas, la energía, el capital, las instalaciones y otros. Por eso los sistemas de información en las empresas tienen una alta prioridad y son la base de su eficiencia. (Ponjuan, Mena, Villardefrancos, León, & Martí, 2004, p. 88)

1.3.2 Circuitos de información para el control.

Existen dos posibilidades a la hora de establecer los circuitos de información para el control:

- Alimentar el control con los datos obtenidos tras la ejecución de la tarea. Esto implica que la captura de datos se efectúa tras la realización de la tarea. Se realiza a posteriori, es decir, una vez que se comprueba si el resultado es el adecuado o no. A esta modalidad se le denomina feed back, control reactivo, ex post o por error, y responde a la idea clásica de control
- Antes de ejecutar la tarea. Es la del control por prevención, esto es, a priori, antes de que el hecho ocurra. Esta se denomina feed forward, control ex ante, control proactivo o control por anticipación. Esta idea se orienta a evitar que el error se produzca. Para ello se alimenta de la información que existe en los propios inputs, así como en el análisis y simulación de posibles situaciones o escenarios antes de que éstos ocurran a fin de analizar su coherencia y consistencia de acuerdo con los objetivos que se persiguen.

Feed back control

Inicialmente se definen los estándares que delimitan de la mejor forma posible la situación deseada. A continuación, se estudia la situación actual y se miden los resultados. Posteriormente, los resultados obtenidos se comparan con los estándares. De dicha comparación se identifica una serie de desviaciones. El siguiente paso consiste en analizar las causas de dicha desviación. Conociendo las causas de la desviación es posible establecer un programa de acción correctora. Más adelante se implantan las correcciones que deben llevar a la situación deseada. El proceso continúa mientras se esté desarrollando la actividad. El lapso de control puede ser instantáneo, cada cierto tiempo, por lote, etc. (Ver en Anexo 1 representación gráfica)

Feed forward control

Este sistema actúa antes de que el error se produzca. Para ello se parte de la situación actual y se define una posible situación futura a través de una simulación. Se ajusta la simulación con la situación deseada. A continuación, se aplican las acciones correctoras sobre la situación actual. Este sistema es bueno para el análisis de impactos antes de que éstos se reduzcan. Las modernas tecnologías de la información y comunicación han colaborado notablemente a posibilitar la realización de este sistema, normalmente mucho más complejo que el sistema anterior. (Ver en Anexo 2 representación gráfica)

El feed forward es un control antes del proceso, por lo que exige disponer de instrumentos de simulación y aporta una mayor complejidad a la realización. Es capaz de simular el proceso, fija los parámetros para actuar sobre las entradas y sobre el propio proceso antes de que éste se realice directamente, por tanto, el feed forward realiza el proceso y detecta las posibles dificultades de este, analizando sus resultados, y por ello ya conoce a priori qué puede pasar y fija las posibles líneas de actuación antes de comenzar. Este sistema es el más complejo y necesita una mayor especialización. Mientras que el feed back sigue el esquema clásico (control tras el proceso), el feed back control obtiene los datos de las salidas, es decir, de los resultados del proceso. Compara los resultados con los objetivos, calcula las desviaciones, analiza las causas de éstas y actúa sobre las entradas y el proceso en el que se realiza la actividad. Conociendo ambos sistemas y sus diferencias podemos afirmar que para el diseño del Sistema de Control para la actividad Inspectiva de la Dirección Provincial de Inspección al

transporte en Villa Clara el feed back control sería idóneo partiendo de las deficiencias en su situación actual a su posible situación futura.

Sin dudas, examinar lo que se aporta en la literatura tanto nacional como foránea acerca del control de la gestión es necesario como parte de la proyección hacia un sistema de control eficiente y eficaz.

1.4. El Control de Gestión

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas ya que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes.

El control comienza con la planificación, cuando se fijan los objetivos o se definen las estrategias, debiéndose hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección.

En la bibliografía consultada se pueden encontrar diversas definiciones de Control de Gestión (CG), destacándose dentro de ellas:

- (Farol, 1961), "...asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas. Para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en el momento oportuno y vaya seguido de sanciones... "
- (Lorino, 1993), "...es necesario controlar no sólo el costo, sino también, el valor. Exige una práctica de diagnóstico permanente para el control de la eficiencia y una innovación permanente, haciendo énfasis en la comunicación y el uso de las técnicas más actualizadas en el ámbito de control..."
- (Ivancevich, 1997), "...función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. Requiere tres elementos: normas definidas de rendimiento, información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas..."
- (Anthony, 1990), "...el CG es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta..."
- (Nogueira Rivera, 2002), "...conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore 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 ..."

En todas estas definiciones encontramos como aspectos significativos que:

- Inicialmente identificaban el control con la supervisión.
- Es reconocida la relación existente entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora.
- Se destaca la estrecha relación entre el control de gestión y el desarrollo de las estrategias, así como la necesidad de un diagnóstico permanente.

Como podemos observar existe una evolución en las concepciones existentes sobre el control lo que determina que, en sentido general, se puede plantear el desarrollo de dos corrientes o tendencias. (Ver anexo 3. Cuadro. Comparación entre las Tendencias del Control. Adaptado de Nogueira Rivera, 2001)

La tendencia clásica o tradicional se caracteriza por la comprobación y verificación de unos objetivos y procesos de gestión determinados, orientándose el control de gestión clásico, en cuanto a su contenido, a una visión interna de la empresa, con un perfil puramente financiero, formal y rígido, poniendo su atención en los recursos consumidos, más que en los procesos con los cuales se crea el valor, priorizando el beneficio inmediato y la información financiera exterior (Lorino, 1993).

La Teoría de Control Moderna, se basa en la capacidad de mantener un sistema estable y la habilidad de asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión. Reconociendo el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, la necesidad de disponer de “señales de alarma” que anticipen las desviaciones (Freije & Rodríguez, 1993), la exigencia de un cambio de enfoque de los Sistemas de Control de Gestión que ayude a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas), sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones.

Es necesario señalar que el control no se reduce a comparar la actuación real con el estándar y que existen los factores que obstaculizan el control, según (Ishikawa, 1988; Amat, 1997; Blanco Illescas, 2000) tales como:

- Se miden resultados, pero no existen objetivos.
- Se definen objetivos, pero no existen medidas para sus realizaciones.

- No existen medidas correctoras por desconocimiento de la influencia que puedan tener los medios de acción disponibles.
- Se conocen los medios de acción, pero no existen.
- Excesivo optimismo por parte de los directivos.
- Egocentrismo de los ejecutivos y gerentes.
- Personas con poca visión y cerradas al cambio.
- Diagnóstico ineficiente o ausente.

El control sirve a todos los niveles de la organización, adoptando características específicas en cada uno.

En la actualidad, se reconoce que gerenciar sólo por indicadores financieros es un “suicidio”, porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, las que hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación, y como consecuencia, las herramientas de CG no deben aplicarse de forma aislada, sino que deben integrarse, adecuándolas a cada situación concreta para lograr el funcionamiento y la evolución de la organización a la que se aplica, lo que supone dos problemas fundamentales: concebir e implantar una base informativa y adaptar las intenciones del control a los hombres y a la organización.

De lo antes expuesto puede concluirse que el control de gestión debe ser:

- Dinámico y flexible ante los cambios.
- Adaptado a cada situación concreta generada y a todos los niveles jerárquicos y áreas de actividad de la organización.
- Participativo y motivador, en el sentido de promover y liberar las potencialidades y capacidades creativas de los miembros de la organización, así como impulsor de las buenas prácticas organizacionales y de las relaciones humanas entre sus miembros.
- Previsor de los eventos y acontecimientos futuros, orientándose hacia la mejora continua de la organización y de los procesos de trabajo que en ella se desarrollan.
- Pertinente y equilibrado, en términos de lograr un adecuado balance entre la imagen corporativa y sus resultados productivos.
- Eficiente en el uso de los recursos disponibles.

Para lograr lo anterior, este debe estar soportado en un **sistema informativo** oportuno, eficiente, flexible y relevante que permita gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente para la toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

A partir de los modelos estudiados y sobre la base de los requerimientos actuales del control de gestión, se impone la necesidad de diseñar un procedimiento para el desarrollo del mismo, que permita conectar el rumbo estratégico con la gestión de sus procesos, considerando al factor humano como clave del éxito empresarial y sustentado en un sistema informativo que garantice el control **proactivo**, la realización de diagnósticos de forma periódica y la integración de las herramientas y métodos existentes para la marcha eficaz de la empresa, en función de sus necesidades y especificidades.

La gestión y el control en el nuevo entorno empresarial tienen que garantizar una actitud orientada hacia los procesos de innovación que asuman los nuevos valores emergentes de esta nueva generación en la era del conocimiento: creatividad, formación, integración, enfoque al proceso y satisfacción plena del cliente (interno y externo).

1.5. Conclusiones parciales

1. A pesar de que existen muchas definiciones acerca del control resulta ser una función de la gestión cuya implantación permite lograr eficiencia y eficacia en la organización siendo importante resaltar el rol del control estratégico dentro del sistema de control, con énfasis en la introducción de la estrategia como elemento básico para el análisis del órgano de control.
2. El sistema de control está compuesto por elementos interrelacionados tales como: la evaluación de desempeño, la estrategia, la estructura organizacional, la motivación y el control interno que funcionan como un todo en función del cumplimiento de los objetivos trazados y a la vez aportan información para la toma de decisiones estratégicas.
3. El objetivo primordial de un sistema de información es apoyar la toma de decisiones resultando ser el recurso clave que garantiza la trazabilidad en el cumplimiento de los objetivos de trabajo unido a su capacidad para responder a los cambios.



Capítulo II

*Diagnóstico del sistema de control en la Dirección
Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa
Clara*

*“Para comunicarse de manera efectiva, debemos darnos cuenta de que todos
somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar este
conocimiento como guía para nuestra comunicación con los demás”.*
Anthony Robbins

Capítulo II: Diagnóstico del sistema de control en la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa Clara

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización objeto de estudio dirigido a relevar las principales insuficiencias de la función de control para lograr proyectar posteriormente un perfeccionamiento de esta función de la administración.

El diagnóstico descansa en la concepción estructural y funcional del sistema a partir de los elementos aportados por la revisión bibliográfica y se sustenta a partir de la aplicación de un procedimiento. Se utiliza en su ejecución diversas técnicas para la recogida de información tales como: las entrevistas, las encuestas, observación directa y la revisión documental.

2.1. Descripción del procedimiento de diagnóstico

El procedimiento se estructuró siguiendo los pasos que se grafican y explican en la figura 2.1



Fig. 2.1 Etapas del procedimiento de diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Etapas1. Caracterización de la organización

La comprensión de la organización objeto de estudio (caracterización) y el entorno en que esta se desenvuelve, se convierte en un conocimiento esencial para llevar a cabo una propuesta de mejoras al sistema de control. En él se analizan:

- Descripción de objeto social, ubicación, indicadores económicos.
- Datos de la fuerza de trabajo.
- Análisis situacional del entorno: amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades.

Para la realización de esta caracterización se utilizan como fuentes fundamentales de recogida de información, la revisión documental y las entrevistas.

Etapas 2: Selección de los instrumentos y técnicas a utilizar

Existe una variedad de métodos para diseñar un plan de recolección de datos. Estos varían de acuerdo con cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad. Cuando la investigación está altamente estructurada, a menudo se utilizan instrumentos o herramientas para la recolección formal de datos.

Las principales técnicas de recolección de datos utilizados en esta investigación fueron: la observación, entrevistas a directivos y trabajadores, las encuestas para conocer las opiniones de los miembros del sistema de dirección de la entidad y el análisis de sus documentos rectores.

Con esta metodología de investigación se puede responder a interrogantes que revelen lo que está ocurriendo en la situación de campo y su significado para las personas implicadas en esos sucesos; así como comprender la relación entre los hechos y el contexto social más amplio de la situación. Facilita además la comprensión comparativa de las diferentes situaciones sociales por lo que ayuda a clarificar lo que está ocurriendo en la situación local misma.

Así, tomando como punto de partida el objetivo del diagnóstico a realizar, se complementa con la revisión de documentos rectores: indicaciones, informes de controles realizados y balances de la Dirección, el Manual de normas y procedimientos, documentación de Control Interno de acuerdo a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC) además de otros documentos normativos de la planificación, ejecución y resultados del control para conocer las deficiencias que en ellos se manifiestan.

Las entrevistas se estructuraron con el objetivo de conocer las opiniones de los directivos acerca de los aspectos que provocan las insuficiencias del control. Además se empleó un cuestionario de las funciones de dirección. Ver Anexo 4.

A continuación, se resume la selección de las técnicas para esta investigación en tabla 2.1:

Técnica	Objetivo	Modo de aplicación	Observación
Observación directa	Percibir como investigador la situación real a partir de vivencias en el objeto de estudio.	Visitas al Departamento	De acuerdo con el objetivo específico de la visita técnica se realiza guía de observación. Ver Anexo 5
Entrevistas estructuradas	Conocer y describir la esencia de las principales funciones a desarrollar por los dirigentes	Previa coordinación con los directivos	Ver Anexo 6
Revisión documental	Revisar las normativas aprobadas para el sector y en específico para el objeto de estudio.	Previa coordinación con los directivos	
Encuesta para la función de control	Conocer el estado actual de la función de control en la Dirección.	Previa coordinación con los directivos	Ver Anexo 7

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Etapa 3: Planificación del proceso de diagnóstico

Como primer paso de la planificación se selecciona el equipo de trabajo que acompañará al investigador durante el diagnóstico y la validación de los resultados obtenidos. Se establecen los roles y es elaborado el programa de acciones para que exista una adecuada coordinación entre los actores; para el logro de una mejor comprensión, se elabora un gráfico Gantt que se muestra en el Anexo 8 detallando cada etapa.

- Selección del grupo de trabajo.

El responsable del equipo debe tener características de líder en la organización, de esto depende en gran medida el éxito de las transformaciones que puedan surgir con la aplicación del procedimiento.

Debe estar condicionada a lograr en el equipo, una composición multidisciplinaria, experiencia y potencialidades para ejecutar este proceso. (Castellanos, 1998).

En la Tabla 2.2 se muestra la composición del grupo de trabajo.

Nombre y Apellidos	Cargo	Rol Asignado
Exiquio Morales Pérez	Director General	Coordinador
Yanislely Díaz Cárdenas	Jefe de Dpto. de Inspección	Especialista
Lázaro Suárez Abreu	Jefe Dpto. de Economía	Registrador
Niurka Menéndez Gómez	Inspector B	Cohesionador
Rolando Contreras Ocaña	Inspector C	Investigador

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Etapas 4: Análisis de los elementos del sistema de control

A partir de los elementos del sistema de control revisados en la literatura especializada (Ovalle Quispe, et al; 2011) se examinan con las técnicas previamente definidas los siguientes aspectos:

- **Método para la evaluación del desempeño:** Definiendo si la evaluación es cuantitativa o cualitativa, financiera o no financiera, la frecuencia de la evaluación y retroalimentación.
- **Tipo de estrategia adoptada:** A partir de la estrategia se pueden definir los tipos de control que van a realizarse que sean coherentes con la estrategia.
- **Tipo de estructura organizacional:** Definiendo el alcance de las relaciones de responsabilidad y de reporte (información), si tiene una estructura jerárquica o matricial, o si es centralizada o descentralizada.
- **Estilo de dirección:** En dependencia del estilo, a través del sistema de control, se examina cómo se guía el comportamiento de los directivos para con los empleados. Además, especifica cómo serán los planes a seguir en el cumplimiento de los objetivos

institucionales. Para determinar el estilo de liderazgo se utilizan técnicas fundamentales tales como: entrevistas no estructuradas y observación directa.

- **Formas de Motivación:** Se analiza si existe motivación y compromiso de los trabajadores en función de asumir los cambios necesarios para lograr una amplia calidad en el servicio de atención al cliente y mantener la entidad dentro del proceso de sistema de dirección y gestión y empresarial, se utilizaron diversas técnicas combinadas con la entrevista personalizada y semiestructurada, y la observación directa en las que se logró llegar a una evaluación cualitativa de la situación actual de la motivación y el compromiso con la organización.
- **Estado del Sistema de Control Interno (SCI):** A partir de la aplicación de la guía de autocontrol y la revisión de la documentación del SCI, haciendo énfasis en los resultados de los controles externos e internos se determina en qué medida es fiable el diseño adoptado en cumplimiento de lo estipulado por la Resolución 60/2011 de la CGRC.

Etapas 5: Aplicación y análisis de los resultados del diagnóstico

Comprende el estudio y valoración de los resultados alcanzados e incluye el análisis de la función de control en la organización, de sus discrepancias para lograr una mejor ejecución, así como la actitud de la organización ante las transformaciones del entorno. Los datos recolectados son procesados mediante gráficos, así como por el criterio de los miembros del grupo de trabajo.

Etapas 6: Triangulación de los resultados

A partir de las técnicas utilizadas, se establece una estrategia de triangulación representada en la figura 2.2 y en la que se combinan:

- Triangulación de fuentes: partiendo del principio de recoger y analizar los datos provenientes de varias fuentes a fin de contrastarlos e interpretarlos, para comprobar si las informaciones aportadas por las fuentes son confirmadas por otras.
- Triangulación metodológica: se logra a partir de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente o secuencialmente, ofreciendo una perspectiva diferente en el estudio del problema.

- Triangulación entre investigadores o evaluadores: en ella se cruza la información y se emiten consideraciones se emplean otros observadores para confrontar y aportar datos adicionales.

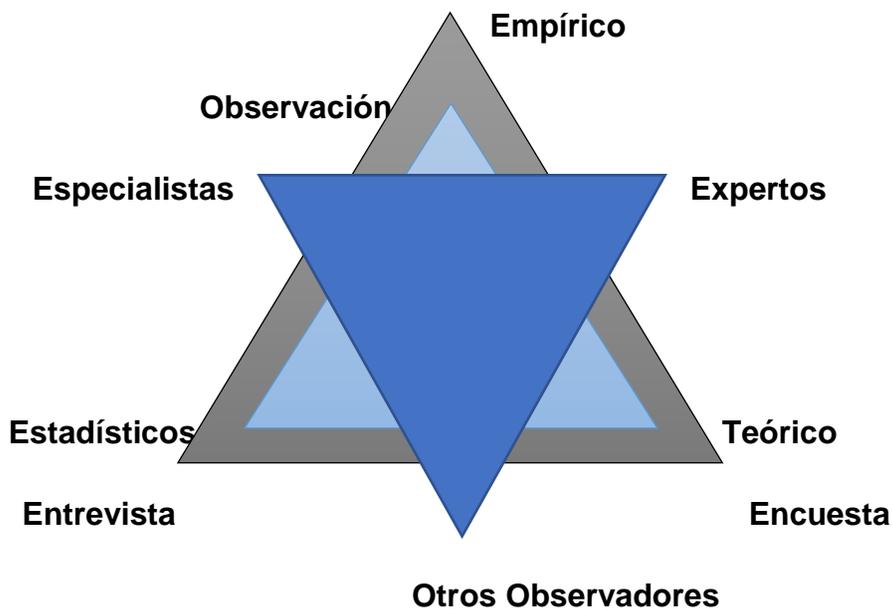


Figura 2.2: Representación de la estrategia de triangulación.

Fuente: Milian, 2007

2.2. Aplicación del procedimiento de diagnóstico

Etapa1. Caracterización de la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa Clara

La Dirección Provincial de Inspección al Transporte en Villa Clara está ubicado en calle Independencia número 233, esquina unión, centro, Santa Clara, Villa Clara, Cuba, Se crea por la Resolución No 14/2003 de presidente del Consejo Administración Provincial y se subordina a este órgano, la estructura organizativa de la Dirección se representa en la figura 2.3.

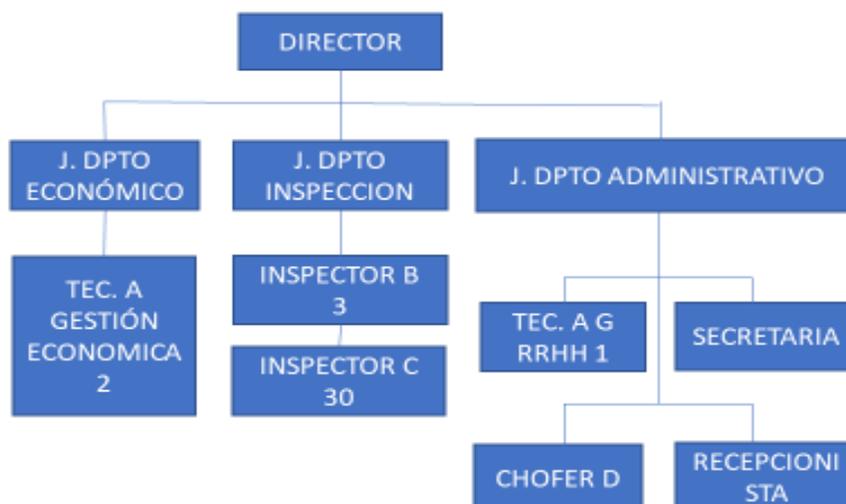


Figura 2.3: Organigrama de la Dirección Provincial de Inspección al Transporte en Villa Clara

Fuente: Documentos de Gestión de Recursos Humanos, 2018.

Las funciones asignadas se definen por la Resolución No 180 de fecha 1 de abril de 2015 del presidente del Consejo de Administración Provincial de Villa Clara siendo:

- Contribuir a garantizar la seguridad automotora, así como la evaluación de la eficiencia y gestión económica de las entidades transportista, la protección física y seguridad de los medios e instalaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones y normas jurídicas vigentes relativas al transporte terrestre, las referidas al estado técnico y profesional, así como la explotación de los medios de transporte, el tráfico y las operaciones de carga y descarga y el transporte de pasajeros.
- Contribuir a garantizar el control y ahorro de los portadores energéticos.

Para el cumplimiento de estas funciones se propusieron los siguientes Objetivos de trabajo:

OBJETIVO No. 1:

- Ejecutar 40 controles a la actividad del transporte en las Dependencias Internas municipales y 10 a las entidades Provinciales. (Lineamientos: 12 y 30).

OBJETIVO No.2:

- Organizar, ejecutar y dirigir el trabajo con los funcionarios en aras de lograr resultados superiores en el programa de superación profesional, logrando 2 concentrados de superación anual. (Lineamientos: 8, 30, 74, 169 y 172).

OBJETIVO No 3:

- Insertar en el presente año las indicaciones del Ministro de Transporte con relación al enfrentamiento, realizando las coordinaciones pertinentes con la planta de revisión técnica del territorio, cohesionando el accionar de los inspectores con los demás cuerpos inspectivos y la PNR en el enfrentamiento a las ilegalidades en la explotación del transporte en lo fundamental en el Sector Privado, logrando no menos de 2 acciones conjuntas mensuales. (Lineamientos: 1y 5)

OBJETIVO No. 4:

- Lograr el 100 % de la efectividad en el cumplimiento de las políticas contables y el estado de rendimiento financiero en la Dirección. (Lineamientos:1, 5, 8, 10, 12, 30, 31, 34, 64, 65, 254).

Esta entidad tiene un salario medio de \$ 449.50 y cuenta con una plantilla aprobada de cuarenta y tres puestos de trabajo de los que solo treinta y uno se encuentran cubiertos, faltando por cubrir los puestos de Jefe Administrativo, un técnico A en gestión económica, dos inspectores B y ocho inspectores C. Su plantilla cubierta la componen hoy siete negros, ocho mestizos y catorce blancos, como se representa en gráfico 2.1, 2.2 y 2.3.

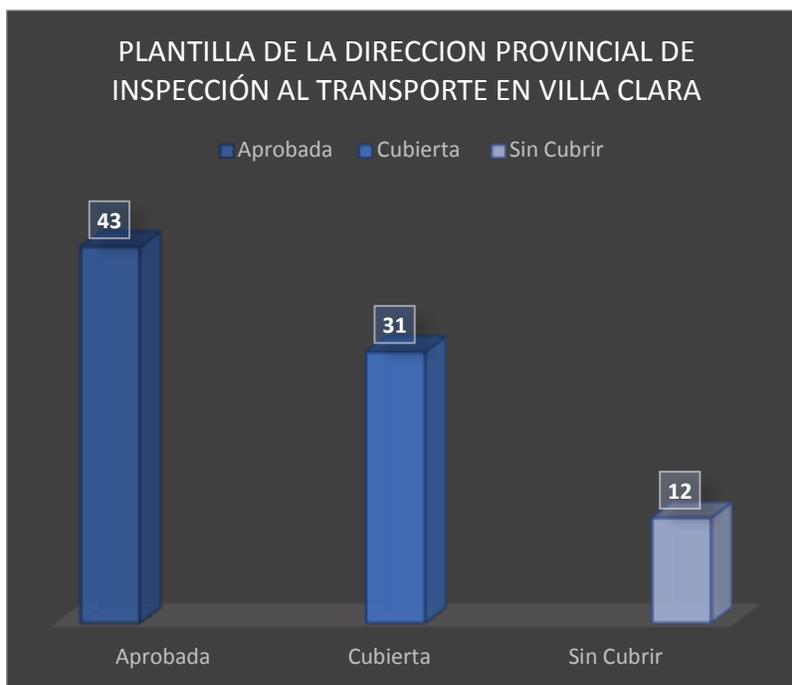


Gráfico 2.1: Plantilla de la Dirección Provincial de Inspección al Transporte en Villa Clara

Fuente: Elaboración propia, 2018.



Gráfico 2.2: Plantilla por Cargos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

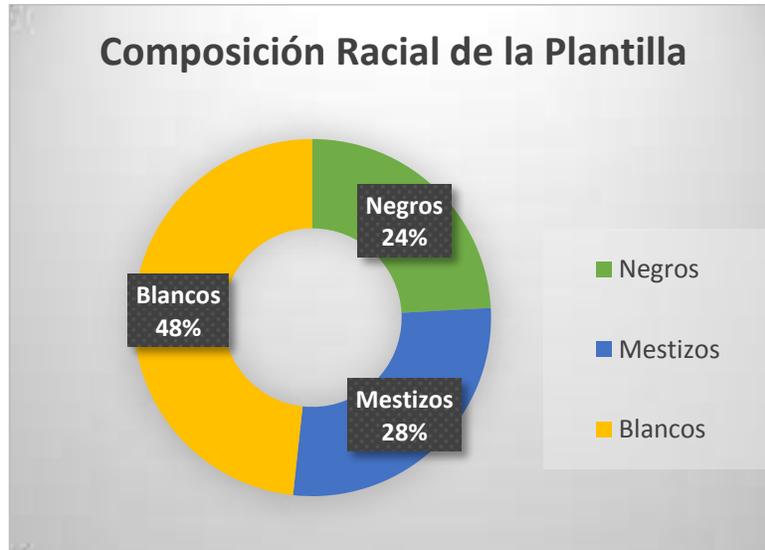


Gráfico 2.3: Composición racial de la plantilla

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cada Jefe de Departamento es el responsable del cumplimiento del sistema de control interno ante el director de la unidad, para los cuales se han establecidos cinco funciones,

estas son las de autoridad, ejecución, custodio, registro y control de las operaciones básicas o contables y administrativas.

Con estas funciones se proponen facilitar el control sobre la consecución de las operaciones, desde su inicio con la autorización correspondiente hasta su destino final con el que se cierran las operaciones, aportar un grado de seguridad razonable en relación con los objetivos de trabajo, lograr el autocontrol y el fortalecimiento de la autoridad junto a la responsabilidad del colectivo laboral. (Ver en Anexo 9 de las funciones definidas para cada área o Departamento.)

Para efectuar el diagnóstico estratégico de la entidad como parte de la caracterización se revisa la Matriz DAFO aportada por la administración a partir de sesión de una *brainstorming* del grupo de trabajo efectuada a inicios de año para efectuar su ejercicio estratégico, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Fortalezas:

1. Imagen y prestigio de la organización en el territorio.
2. Flexibilidad organizativa.
3. Procesos técnicos y administrativos de calidad.
4. Personal calificado, con experiencia en el trabajo y alta profesionalidad.
5. Las organizaciones políticas y de masas juntamente con la institución trabajan de forma integrada.

Debilidades:

1. Inejecución del presupuesto.
2. Salarios deficientes y no existe un adecuado sistema de estimulación.
3. Insuficientes medios técnicos para realizar la labor de inspección y control.
4. Carencias de espacios laborales adecuados.
5. Carencia de medios de soporte para la realización del trabajo.

Amenazas:

1. Insuficiente asignación de combustible.
2. Poca comunicación entre los órganos de relación y la entidad.
3. Parque vehicular envejecido.
4. Limitada atención de los organismos del territorio a la UPPIET.

5. Actitudes inapropiadas en muchos conductores que afectan el desempeño laboral del inspector.

Oportunidades:

1. Se dispone de una base jurídica que respalda el trabajo de supervisión y control.
2. Existencia en el territorio de entidades cuya función fundamental es evaluar la disponibilidad técnica de los equipos.
3. Existencia de una voluntad política de enfrentar y erradicar las indisciplinas en el sector del transporte.
4. Aumento de la concientización de las administraciones de la necesidad de cumplir lo establecido en el transporte terrestre.
5. Integralidad entre los organismos controladores del territorio en el control y supervisión del transporte y el combustible

Después de listar los elementos de la matriz DAFO y de acuerdo con la puntuación obtenida en los impactos cruzados en sus relaciones lógicas se concluye que la estrategia a adoptar es **ofensiva**, o sea, indica que se debe aprovechar las oportunidades empleando las fortalezas que se posee para mitigar o resolver las debilidades que presentan, así como las amenazas a que está expuesto.

2.3. Aplicación y análisis de los resultados del diagnóstico

A partir de la aplicación de las técnicas definidas para ejecutar el proceso de diagnóstico se detallan los resultados alcanzados a continuación:

Tamaño de la muestra: La muestra tiene un carácter no probabilístico y atendiendo a las características definidas para la investigación se trabajó con 5 personas clasificadas en jefes de departamento, cuadros, y funcionarios de la entidad.

Análisis de los resultados de la observación: Durante la observación realizada en el período comprendido entre enero - marzo del 2018, se participó de manera activa en el proceso de planificación, organización, dirección y control en la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa Clara

- Como resultados se apreciaron los siguientes aspectos negativos:

- ✓ No hay sistematicidad en el ejercicio de control, ni seguimiento de las acciones tomadas, por lo que se afecta la calidad de los objetivos y los indicadores de eficiencia que se trazan.
- ✓ La actividad de control se concentra en la revisión de las irregularidades que se detectan en las diferentes visitas realizadas a la entidad, no coincidiendo los aspectos controlados de forma sistemática y en algunas ocasiones se controlan otros objetivos que no se encuentran planificados.
- ✓ Existen dificultades en la organización y preparación de los controles a los inspectores que se planifican para el mes por lo que no se cumple con la planificación del trabajo.
Instrucción 1/09
- ✓ Se aprecia poca atención y estimulación al personal.
- ✓ Se constatan incumplimientos por parte de los subordinados de las tareas que se orientan en las reuniones y balances.
- ✓ La actividad informativo-analítica si bien ha ganado en organización aún carece de confiabilidad en las informaciones, derivado a que no se realiza un análisis profundo de los informes, por lo que se afecta la efectividad del trabajo en la unidad.
- ✓ Existen tendencias a control de rutina, sin tener en cuenta los resultados de los chequeos para tomar acciones y transformar las deficiencias. Esto incluye no sólo a los jefes que controlan sino a los subordinados que también realizan esta función.

Análisis de los resultados de la revisión documental: Para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la observación participante y la entrevista en profundidad, se realizó el estudio de los informes que se realizan en la Dirección. En este sentido los documentos fueron:

- El expediente de las Acciones de Control.
- Resultados de los balances contables.
- Las actas de los consejos de dirección y los acuerdos tomados en las mismas.
- Documentos normativos de la planificación y el control de la organización.
- Los resultados de las últimas auditorías.

Se evidenció que los controles que se realizan son de carácter general, y se orientan procedimientos y acciones que no facilitan la ejecución de la referida función, determinándose, además:

- Poca efectividad de la labor preventiva que incide en la calidad de los servicios de inspección.
- Fallas en la efectividad del control interno.
- En las actas de los consejos de dirección se toman acuerdos de control a las cuales no se le da seguimiento por parte de los directivos y funcionarios de la organización.
- Los documentos revisados norman las funciones generales de cada funcionario donde está incluida la función de control sin embargo no existe una clara correlación con los indicadores de evaluación del desempeño.

Análisis de la información captada en las entrevistas estructuradas: A continuación, se reflejan los aspectos más significativos que se mostraron en la función de control:

- En la evaluación del funcionamiento del sistema de dirección, basado en el criterio de los trabajadores, se puede valorar en cuanto a la utilización de los estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la Dirección, evidenciándose su efectividad por los procedimientos de control interno implantados.
- No contar con un sistema de información eficiente para el desarrollo del trabajo.

Valoración del Sistema de Control Interno

En la evaluación del sistema de control se realiza la aplicación de la Guía de Autocontrol Adecuada y los resultados se exponen por cada uno de los componentes del SCI de acuerdo a la Resolución 60/2011 de la CGRC.

1. Ambiente de Control

Planeación

Están definidos los objetivos de trabajo de acuerdo al plan del Consejo de Administración Provincial y de acuerdo a las regulaciones establecidas en las Instrucciones No 1/09 del presidente del Consejo de Estado.

A partir de los objetivos de trabajo para el año se elaboró un plan de actividades anual que asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades a cumplir y los recursos de la entidad, según la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de

actividades principales del Consejo de Administración Provincial y de acuerdo a las regulaciones establecidas en las Instrucciones No 1/09 del presidente del Consejo de Estado. Para la elaboración del plan anual de actividades se tuvieron en cuenta los aspectos siguientes:

1. Las funciones asignadas a la Dirección definidas en la Resolución No. 180 de fecha 1 de abril de 2015 por la presidenta del Consejo de Administración Provincial de Villa Clara.
2. Los objetivos de trabajo de la entidad.
3. La asignación de autoridad y responsabilidad.
4. Plan de Prevención de Riesgos, elaborado sobre los riesgos más relevantes que pueden poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de trabajo en la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte.
5. Plan de Presupuesto anual consultado y firmado por todos los trabajadores.

Para el aseguramiento material y financiero de las actividades planificadas en interés del cumplimiento del encargo estatal, anualmente se cumplimentan los procedimientos establecidos por el Ministerio de Economía y Planificación en la elaboración de las propuestas al plan de la economía sobre la base de la Resolución emitida por el MEP a tales efectos, las instrucciones identificadas como Plan de la Economía, las indicaciones metodológicas para su elaboración y el cronograma de trabajo aprobado, quedando elaborada de esta forma el plan de las demandas de recursos de la Dirección fundamentalmente para Salarios, Combustibles, Partes y piezas de repuestos, así como se intenciona progresivamente la reposición de los medios básicos incluidos los equipos de transporte y medios de automatización.

Paralelo a ello se cumplimentan los procedimientos establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios según la Metodología orientada para la elaboración del presupuesto, quedando de esta forma las demandas de los recursos presupuestarios mínimos que garanticen los niveles de actividad planificados para el ejercicio económico.

El plan anual de actividades principales una vez elaborado se presenta a la aprobación del Vicepresidente del Consejo de Administración Provincial que dirige la esfera de transporte en el territorio y específicamente a la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte, mensualmente se le presenta el plan sobre la base de lo aprobado en el plan anual, una vez

puntualizado las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas que se originan como resultado del proceso de dirección, las que incluyen las acciones de control y seguimiento a realizar por la unidad para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten en el cumplimiento de las actividades.

Sobre la base de estos planes, el Director y los Jefes de Departamentos (cuadros) elaboran su plan de trabajo individual siendo aprobado por el Director, en el caso de los funcionarios que son los Inspectores Estatales B y C les corresponde elaborar su plan mensual y los aprueba el Jefe del Departamento de Inspección teniendo en cuenta las acciones de control e inspección previstas para el mes según el plan anual aprobado de inspecciones y de controles a las entidades, así como otras actividades colaterales que realizan los funcionarios.

Al concluir cada mes, en reunión de plan de trabajo se procede a la evaluación de las actividades cumplidas por Departamentos en las que se cuantifican las tareas cumplidas, las incumplidas, las suspendidas o pospuestas y las nuevas tareas extra-plan que se originan, dejando constancia en las observaciones del cumplimiento, para el caso de las tareas incumplidas, las suspendidas o pospuestas y de las nuevas tareas, quien la origino y sus causas.

La dirección de la entidad considera que existe un adecuado ambiente de control sobre la base de que la estructura organizativa de la entidad es efectiva, la aplicación de sanas políticas de administración y el cumplimiento de leyes y políticas.

Reconocen que el ambiente de control es la base para el desarrollo del resto del trabajo, además se apoyan en fundamentos como la filosofía y estilo de dirección, la estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos, la integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos, las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal, el grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento y la existencia de auditorías internas con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

Integridad y valores éticos

El personal con diferentes categorías cuenta con el código de valores éticos firmados y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, constituyendo este un sólido fundamento moral para su conducción y operación, por lo que estos valores enmarcan la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con la entidad.

Se percibe un clima organizacional positivo con presencia de los valores éticos esenciales para el ambiente de control ya que el Sistema de Control Interno implementado se sustenta en los valores que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura de la unidad, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección en aras de crear y mantener una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal, ya que con el ejemplo se desarrolla diariamente este requisito de control interno.

A su vez se aplica y se exige el conocimiento por todo los trabajadores del Reglamento Disciplinario aprobado en la unidad y el convenio colectivo de trabajo el cual se elabora conjuntamente entre la administración y el sindicato, quedando plasmado como evidencia de su conocimiento mediante la firma de todos los trabajadores.

Competencia profesional

A partir de que la entidad es un cuerpo inspectivo y de enfrentamiento a las ilegalidades, hechos de corrupción y conductas negativas, los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores se caracterizan por poseer un alto nivel de competencia que les permiten comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados, por lo que cuentan con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades, la comprensión de su importancia, los objetivos y procedimientos del control interno.

El personal que opte por ocupar un cargo debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 66 de la Resolución 31/96, Reglamento de la Inspección Estatal del Transporte y en

el Calificador de Cargos, correspondiendo a la UPPIET elaborar el Plan de Desarrollo Individual, (PDI) a fin de lograr que, en el plazo fijado, se alcance el grado de competencia exigido en la Matriz de Competencia, de manera tal que exista un RCP y PDI para cada funcionario en el sistema de la UPPIET.

Los estilos de dirección han sido correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la Dirección de acuerdo con las entrevistas informales aplicadas a los trabajadores, en lo referente al respeto por los procedimientos de control interno implantados y la forma de proceder de los directivos en cuanto al ejercicio de la autoridad y mando.

Estructura organizativa

La estructura organizativa de la entidad se considera adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y funciones aprobadas, en ella se han definido las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información. Sin embargo, existen puesto de trabajo claves sin cubrir en la plantilla aprobada además que se viola el principio técnico – organizativo de dirección: límite de mando por exceder el jefe de Departamento de Inspección la cantidad de subordinados bajo su mando.

Gestión de Recursos Humanos

Se evalúa el cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la Dirección, definiéndose, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.

La actividad de cuadros se rige por las resoluciones y reglamentos de la Dirección de cuadros de la provincia, en el que se constata el cumplimiento de las funciones mediante las evaluaciones anuales. Constando con expedientes habilitados facilitando el registro y control. Cada cuadro tiene sus reservas y esta se realiza con el personal de la plantilla a la que se le elabora un plan de capacitación que incluye en sus funciones el cumplimiento de actividades que permiten su evaluación futura como reserva lista. La actividad de cuadros en la entidad se realiza mediante recursos humanos.

2. Gestión y Prevención de riesgos

Dado que el Componente II: Gestión y Prevención de riesgos es el que mayor deficiencia ha presentado en las auditorias se expone los resultados de la aplicación de la Guía de autocontrol tal como se muestra en la Tabla 2.3 a, b, c:

Norma a): Identificación de riesgos y detección del cambio.

No	Aspectos a autocontrolar	Sí	No
1	Disponen de mecanismos o procedimientos para captar e informar oportunamente cambios registrados en su ambiente interno o externo: nuevas disposiciones legales, cambios económicos, condiciones del mercado, opiniones de usuarios, opiniones de trabajadores, etc.	X	
2	Conformado el grupo para realizar la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.		X
3	Identificados y analizados los riesgos de cada área, dirección o departamento.		X
4	Realizada evaluación cuantitativa o cualitativa de los riesgos.		X
5	Se realiza la identificación de los riesgos mediante un procedimiento estructurado.		X

Norma b): Determinación de los objetivos de control.

No	Aspectos a autocontrolar	Si	No
6	Efectuadas las reuniones con los trabajadores por áreas, direcciones o departamentos, presidida por el máximo directivo, para elaborar el diagnóstico donde se van a definir los objetivos de control a considerar y las medidas necesarias a aplicar, a partir del informe presentado de la identificación, análisis y evaluación de los riesgos y dejando evidencia documental (debe participar como mínimo un representante del grupo que realizó la identificación, análisis y evaluación de riesgos).		X

Norma c): Prevención de Riesgos.

No	Aspectos a autocontrolar	Si	No
7	Revisado el Plan de Seguridad Informática para incluir en el Plan de Prevención de Riesgos aquellos que por su importancia deben ser considerados en el mismo.		X

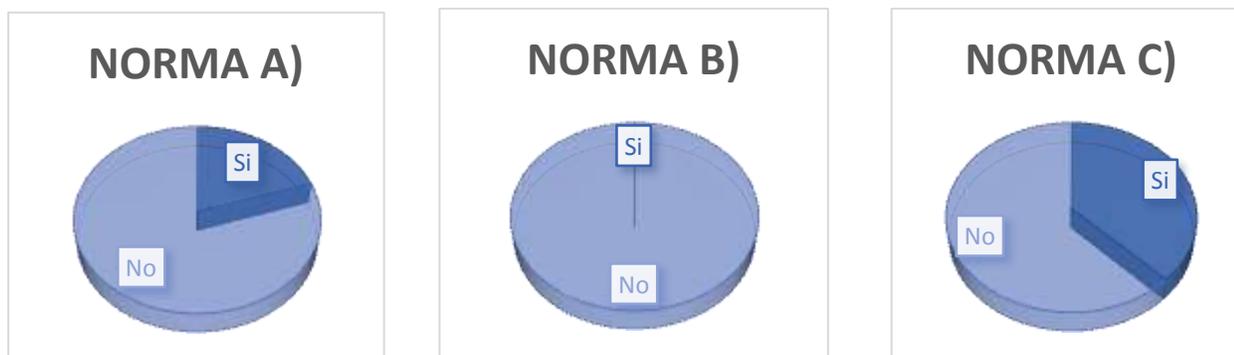
8	Revisado el Plan de Seguridad y Salud del Trabajo para incluir en el Plan de Prevención de Riesgos aquellos que por su importancia deben ser considerados en el mismo.		X
9	Revisado el Plan de Seguridad y Protección Física para incluir en el Plan de Prevención de Riesgos aquellos que por su importancia deben ser considerados en el mismo.		X
10	Confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas o actividades.		X
11	Confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad.	X	
12	Incluido en el Plan de Prevención de Riesgos el autocontrol como una medida.	X	
13	Aprobado Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	X	
14	Programado seguimiento periódico al cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos a través de los Planes de trabajo individuales.		X

Fuente: Guía de autocontrol adecuada, 2018.

Resultados

De los 14 aspectos, resultaron 4 positivos y 10 negativos. Los cuales se representan gráficamente por normas como se ilustra en la Tabla 2.4:

Normas	Aspectos	Si	No
a	5	1	4
b	1	-	1
c	8	3	5
Total	14	4	10



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Actividades de Control

Controles recibidos en los últimos 5 años:

Durante el Control Estatal a la Provincia en el 2015: la entidad fue objeto de control por la Oficina Nacional de Estadística y por los inspectores de la DPSIA de Mayabeque:

Resultados del Control:

ONEI: sin señalamientos.

DPSIA Mayabeque: 9 deficiencias de carácter subjetivo, las medidas dejadas por el control fueron de carácter metodológico.

El grupo de auditoría y control visita la entidad en 2017 con 3 señalamientos y obteniendo la calificación de aceptable.

4. Información y Comunicación

El sistema de información es controlado por la dirección de la unidad con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

El proceso de toma de decisiones en la entidad descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios.

El sistema de información diseñado necesita de modificaciones rápidas para hacer frente a necesidades de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

No se cuenta con canales de información eficientes para el desarrollo del trabajo.

El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

No existe un programa definido de rendición de cuentas que permita evidenciar que los trabajadores son informados de la gestión de cada uno de los funcionarios y directivos de la Dirección Estatal de Inspección del Transporte.

5. Supervisión y Monitoreo

En la entidad está constituido por Resolución del director el **Comité de Prevención y Control**, integrado por el director, los tres Jefes de Departamentos, un Inspector Estatal B y un Técnico A en Gestión Económica. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento de la entidad y con ello del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, con la existencia de este Comité se refuerza el Sistema de Control y contribuye al logro de un positivo ambiente de control.

Para su efectivo desempeño se considera que el comité está integrado adecuadamente con miembros que generan respeto por su capacidad y trayectoria integral, exhibiendo un apropiado grado de conocimientos en materia de Inspección y gestión Económica y de experiencia que permiten apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión. Con esto se da cumplimiento a lo orientado en la Resolución 60/2011 en el inciso b) del Componente Supervisión y Monitoreo. Fueron consultados para llegar a este resultado el conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas, (Códigos de Conducta) y de Ética establecidos en la entidad, los que incluyen las cuestiones referidas a las prácticas de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.

En cuanto a los resultados de los autocontroles los mismos se consideran de ineficiente ya que el Sistema de Control Interno que ejerce la entidad sobre los recursos materiales, financieros y humanos tiene fisuras, al detectarse incumplimientos que afectan de forma negativa los objetivos del control interno y el cumplimiento de las disposiciones jurídicas vigentes. El plan de prevención de riesgos no es efectivo y se ponen en riesgo el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 8 y 12 referido al fortalecimiento del Control Interno, siendo los hallazgos más significativos. El incumplimiento de la Resolución 60/2011 de la CGR en las normas

documentación registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, del componente actividades de control, e identificación de riesgo y detección del cambio del componente Gestión y Prevención de Riesgos.

Se comprueba que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas en la legislación vigente y se comunican oportunamente las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la unidad.

✓ **Análisis de los resultados del cuestionario a directivos**

Se aplicó un cuestionario para conocer y describir la esencia de las principales funciones a desarrollar por los dirigentes. (Anexo 4)

Estas funciones constituyen el núcleo central para lograr los objetivos de la organización. Después de analizar los resultados arrojados en la aplicación del cuestionario, se pudo conocer que: En el caso de la función de organización (Anexo 10) los encuestados la califican con un estándar de desempeño aceptable, aunque aún es insuficiente el trabajo de los directivos al delegar autoridad en sus subordinados y la toma de decisiones en actividades donde se ha delegado autoridad, estos dos parámetros fueron calificados como aceptables por un tiempo determinado.

La función de dirección (Anexo 11) teniendo en cuenta que se demuestra profesionalidad en el desempeño de sus funciones y se logra motivar a los subordinados en el desempeño de las mismas considerándose que el trabajo en equipo debe ser mejorado para que sea la vía fundamental para el logro de esfuerzos cooperados en el trabajo y que se escuche y se comprendan las opiniones y puntos de vistas de los subordinados y se promueve su participación real en la toma de decisiones los encuestados lo consideran como promedio ya que puede ser aceptado temporalmente pero debe ser mejorado para obtener mejores resultados. En esta función no es eficiente el sistema de estímulo utilizado, lo cual fue ratificado por la mayoría de los encuestados.

La última función del cuestionario es la de control (Anexo 12 y 13). La misma es calificada de aceptable siendo sus principales problemas de calificación los referentes a:

- La no elaboración de sistemas de control que permitan reflejar las excepciones oportunamente.

- Los estándares definidos no son realmente efectivos para el logro de los objetivos propuestos.
- No contar con un sistema de información eficiente para el desarrollo del trabajo.
- Los puntos críticos del control queden bien definidos.
- La no definición y selección eficaz de los puntos críticos de control en el cumplimiento efectivo de los planes trazados y promover el desarrollo de esta habilidad.
- No evaluar el desempeño de los subordinados tomando en consideración el cumplimiento de sus objetivos individuales de trabajo.
- No consultar a los superiores ante la toma de acciones correctivas importantes. Quedando como aspectos con los que se puede trabajar temporalmente y deben mejorar.
- Que el análisis económico financiero a realizar constituya una herramienta fundamental para el trabajo de dirección.
- Que los subordinados no tomen acciones correctivas en sus áreas de responsabilidad sin consultar a sus superiores.
- Que consulten a sus superiores siempre que tomen acciones correctivas importantes.

✓ **Principales problemáticas en los procesos de planificación, gestión y control.**

Una vez abordado en sentido general el funcionamiento del proceso de dirección en la Dirección Provincial de Inspección al Transporte en Villa Clara el cual está basado en el sistema de Control Interno implementado de abordar las problemáticas en los procesos de planificación, gestión y control existentes en la misma.

- No existe disponibilidad de parte y piezas de repuesto que permita la reparación de los medios con la calidad requerida, deterioro del parque vehicular.
- No existen talleres automotores con las herramientas y personal calificado para acometer las reparaciones.
- Éxodo del personal por mejoras salariales y otras causas.
- Débil actuación de los órganos de relación en el sector no estatal.
- Insuficiente enfrentamiento conjunto a las indisciplinas en el sector del transporte por los cuerpos inspectivos, PNR y Unidad provincial de Tránsito.
- Falta de rigor en lo relacionado al cobro de las multas impuestas por los organismos implicados.

- Falta de responsabilidad por las entidades inspeccionadas en el momento de confeccionar los planes de medidas de los controles realizados.
- Insuficiente seguimiento por parte de los organismos implicados en el enfrentamiento a las ilegalidades detectadas en el sector no estatal. (PNR)

Triangulación de los resultados

Esta estrategia permite recoger y analizar los datos desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos, reconociendo que cada método o instrumento no debe tratarse de forma independiente, sino que es imprescindible, según Stake (1999, Pág. 76) “utilizar múltiples métodos que se centren en el diagnóstico del mismo constructor desde puntos de observación independientes. Entre los principales resultados tenemos:

- Que el sistema de información existente no responde a las necesidades de la función control en su totalidad.
- No se consultan a los subordinados para la definición de los estándares de control.
- Falla un adecuado control del empleo de los recursos materiales y financieros.
- El control de las decisiones que emiten los jefes no está organizado con un seguimiento riguroso.
- No reconocen y estimulan a los subordinados en función del logro de resultados individuales que incluye el control.

2.4. Conclusiones parciales

1. El procedimiento expuesto está formado, por seis etapas, las que describen como se debe realizar el diagnóstico para evaluar el estado de la función de control en la Dirección Provincial de Inspección del Transporte en Villa Clara.
2. Las técnicas seleccionadas y posteriormente aplicadas permitieron determinar las principales problemáticas que presenta el sistema de control actual.
3. Dentro del sistema de control interno el componente Gestión y Prevención de riesgos es el que ha tenido mayores deficiencias a partir de las acciones de control realizadas a la entidad y dado los resultados de la aplicación de la guía de autocontrol.

Capítulo III

Propuesta de plan de mejora al sistema de control en la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa Clara

“Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar”.

Capítulo III: Propuesta de plan de mejora al sistema de control en la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte en Villa Clara

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo realizar una propuesta de mejora al sistema de control tomando como base los resultados del diagnóstico efectuado. A partir de las acciones de mejoramiento se determinan los aspectos que garantizan la factibilidad y pertinencia de la propuesta teniendo en cuenta que la función de este departamento constituye un actor fundamental en la prevención y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en la actividad transportista. Se contribuye con ello, adoptar mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de su misión como órgano de control en el territorio.

3.1 Premisas para la aplicación de la propuesta de plan de mejora al sistema de control

1. Compromiso de la alta dirección

Se realiza un intercambio con el equipo de dirección para establecer su grado de compromiso y obtener el apoyo requerido para la comunicación al resto del personal de las particularidades del proceso de mejora. Se contribuye a crear un clima favorable para la implementación de las acciones formuladas y fomentar así un clima favorable de control.

2. Disponibilidad de recursos

Se requiere para la implementación de la propuesta una aprobación del cronograma de tareas, cuyo cumplimiento está sujeto al empleo y concurso del recurso humano. Contar con la disponibilidad de recursos materiales que garanticen ejecución de estas acciones es de vital consideración para la implementación del plan de mejora.

3. Comprensión de las acciones propuestas

La gestión del cambio en un aspecto en el cual los directivos deben hacer especial énfasis para lograr un estado superior en la gestión. Es por ello por lo que preparar y capacitar a los colaboradores de la organización para que puedan asumir los cambios propuestos como mejoras a su sistema de trabajo es un elemento que considerar.

3.2 Propuesta de plan de mejora del sistema de control en la Dirección Provincial de Inspección al Transporte en Villa Clara

Las acciones de mejoras propuestas a partir de la declaración de su objetivo se muestran en la tabla 3.1 que se muestra a continuación:

	Acción de mejoras	Resultados esperados	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	<p>Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno que garantice la seguridad razonable en las operaciones.</p> <p><i>Objetivo:</i> Diseñar un sistema de control interno de acuerdo con las particularidades de la Dirección de Inspección del Transporte.</p>	Diseño e implementación del Sistema de Control Interno	Especialista designado	II Trimestre/ 2018
2	<p>Establecer método para el control de la gestión</p> <p><i>Objetivo:</i> Realizar medición de evaluación del desempeño de forma cuantitativa y cualitativa a través de indicadores relevantes.</p>	Diseño e implementación de Cuadro de Mando	Directivos	IV Trimestre/ 2018
3	<p>Correlación entre Obj. Estratégicos/ Obj. de la propuesta de mejora.</p> <p><i>Objetivo:</i> Establecer criterios sobre el grado de enfoque estratégico.</p>	Gráfico de interrelaciones	Especialista designado	II Trimestre/ 2018
4	<p>Diseño de entrenamiento para la implementación de la propuesta de mejora del sistema de control.</p> <p><i>Objetivo:</i> Realizar una capacitación sobre la gestión del cambio en el tratamiento del control como función de la gestión.</p>	Programa de entrenamiento	Especialista Capital Humano	IV Trimestre/ 2018

5	<p>Diseño de estrategias para estimular la motivación.</p> <p><i>Objetivo:</i> Se analiza si existe motivación y compromiso de los trabajadores en función de asumir los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de trabajo.</p>	Estrategia para estimular la motivación	Especialista de Calidad	II Trimestre/ 2018
---	--	---	-------------------------	--------------------

Tabla 3.1. Propuesta de plan de mejora

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2.1. Descripción de las acciones de mejora propuestas.

Acción I. Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

Teniendo en cuenta la importancia de la aplicación de los requisitos establecidos para el control interno en la empresa cubana mediante la Resolución 60/2011 de la CGRC, se propone realizar el diseño del sistema estructurado por las siguientes etapas tal como se muestra a continuación:

- ✓ **Etapas #1.** Actualización del Comité de Prevención y Control.

Primeramente, se realiza la actualización del Comité de Prevención y Control de acuerdo a las disposiciones dadas al respecto en la Sesión Quinta de la Resolución 60/11 de la CGRC.

Se establece de acuerdo a las competencias y funciones de trabajo de los miembros del Comité de Prevención y Control, los responsables por componentes y se determinan las funciones del comité, amparadas bajo documento legal suscrito por la Alta Dirección.

- ✓ **Etapas # 2.** Diagnóstico del trabajo del sistema de control interno.

En esta etapa se realiza el diagnóstico del SCI, donde el responsable del componente definido en la etapa 1 es el encargado de dictaminar la situación actual. Para ello se aplica la guía de autocontrol publicada por la Contraloría General de la República de Cuba y otras herramientas de apoyo. Los resultados del diagnóstico y el plan de acción correspondiente se analizan en una sesión del Comité de Prevención y Control.

- ✓ **Etapas # 3.** Capacitación.

En esta etapa se proyecta un entrenamiento a los miembros del Comité sobre las especificidades de cada uno de los componentes.

Paralelamente se realiza la capacitación a los trabajadores en dependencia. Esta acción debe ser sistemática para garantizar la comunicación continua a los trabajadores del estado del control interno en la entidad.

✓ **Etapa # 4.** Implementación del Sistema de Control Interno perfeccionado.

La implementación del sistema de control interno se realiza de acuerdo a las Normas que establece la Resolución 60/2011 según se muestra a continuación:

Acciones por cada uno de los componentes.

Componentes del sistema de control interno.

- Ambiente de Control.
- Gestión y Prevención de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

Los miembros del Comité de Prevención y Control deben verificar el trabajo desempeñado para el funcionamiento de cada componente, proceso que tiene como salida los documentos rectores del SCI de acuerdo a las precisiones especificadas en el procedimiento.

Los responsables por componentes reciben los documentos especificados para la conformación actualizada de la Carpeta del SCI, bajo custodia del coordinador (a) del SCI por designación del director.

✓ **Componente Ambiente de Control.**

Normas: a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:

Se examina la realización del proceso de Planeación Estratégica¹, que abarque como principales requerimientos:

- Misión.
- Visión.

¹ Herramienta que le permite a la Dirección trazar las metas y pautas de la organización y contar con una política definida y que abarque integralmente todas sus necesidades para el cumplimiento de su objeto social.

- Sistema de Valores compartidos y deseados.
- Objetivos estratégicos con sus criterios de medidas.
- Objetivos para el año con sus criterios de medidas.

Los aspectos antes mencionados se recogen en el documento Planeación Estratégica, así como los Objetivos de trabajo aprobados para el año.

Es necesario contar con la existencia de los Objetivos de Trabajo por procesos y la evidencia del conocimiento de los trabajadores de los mismos.

Se define como parte de esta norma el Plan de Trabajo Anual y su correspondencia con el Plan de Actividades Anual, así mismo se alinean con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, así como los Planes de Trabajo por Áreas, con frecuencia Mensual y Anual para la entidad y los Planes de Trabajo Individuales de los especialistas, funcionarios y cuadros aprobados por el jefe inmediato.

Es necesario contar con la conformación y aprobación del Plan de Presupuesto Anual por la Alta Dirección, además de la evidencia de la Discusión y Aprobación del Plan de Presupuesto por los trabajadores.

b) integridad y valores éticos.

Se elabora un Programa para el desarrollo de una cultura ética, donde se recogen todas las actividades con vistas a desarrollar en la entidad una cultura ética que fortalezca los valores y el liderazgo además de contribuir a una cultura organizacional favorable para la consecución de los objetivos empresariales.

Importante el conocimiento y compromiso con el Código de Ética por los cuadros de la entidad, así como de los trabajadores de acuerdo a lo expresado en el Convenio Colectivo de Trabajo. Importante el Código de Ética para el uso de las Tecnologías de la Información requisito establecido por la Resolución 127/2007 del MIC, información que radica en los expedientes laborales.

c) idoneidad demostrada.

Debe verificarse el funcionamiento efectivo del Comité de expertos y que exista evidencia de la funcionalidad del mismo aplicando los preceptos del concepto de idoneidad demostrada.

d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

En esta norma se integra la estructura organizativa a través de su representación en el organigrama de dirección con la asignación de la responsabilidad y autoridad estipulado en el Manual de la Organización.

e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

Para el establecimiento y cumplimiento de las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos se diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar por parte de los miembros de la organización, sobre la base del cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto, con toda la legislación actualizada que le compete a la entidad ubicada en el Expediente Legal de la entidad.

✓ **Componente Gestión y Prevención de Riesgos.**

La Gestión y Prevención de riesgos es un proceso diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa, evaluarlos y determinar los objetivos de control, para con ello proporcionar una seguridad razonable sobre los objetivos de la empresa. Teniendo en cuenta que la identificación del riesgo es un proceso iterativo se propone gestionar los riesgos de acuerdo a procedimiento específico que se muestra en la figura 3.1

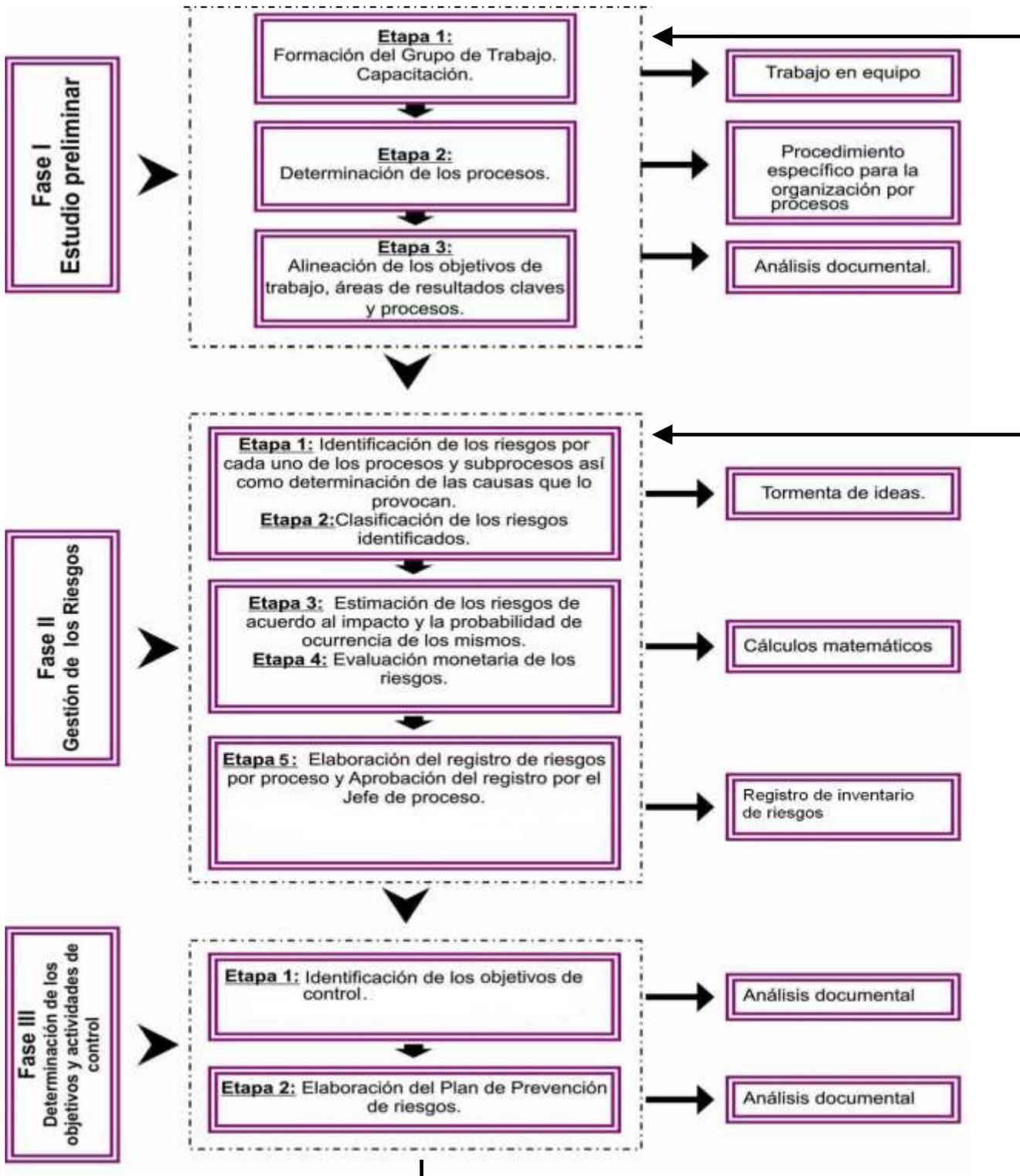


Figura 3.1. Procedimiento específico para la Gestión y Prevención de Riesgos.

Fuente: Adaptación de Moreno Ortega, 2018.

La Fase I denominada estudio preliminar consta de tres etapas:

Etapa #1. Formación del grupo de trabajo.

Se seleccionan un grupo de especialistas que posean experiencia y estén comprometidos con la mejora del desempeño.

En esta etapa se realiza la capacitación en la temática de Gestión de riesgos instruyendo a los miembros del grupo de trabajo en: importancia, métodos para la identificación, clasificación y evaluación de los riesgos, la premisa del enfoque por procesos en la gestión de los riesgos. Requisitos de la Res. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba con relación a la gestión de los riesgos.

Etapa # 2. Estudio de organización a procesos. Esta etapa se realiza de acuerdo a procedimiento específico propuesto por Moreno Ortega (2011) Fase I que ha sido utilizado en otras investigaciones donde se concluye su presentación a través del mapa de proceso.

Etapa #3. Alineación de los objetivos de trabajo por cada uno de los procesos

Con el objetivo de alinear los procesos & Áreas de Resultados Claves & objetivos de trabajo y mostrar así a la dirección la importancia de concebir la gestión del riesgo como herramienta de trabajo se realiza con el grupo de trabajo la alineación de los objetivos de trabajo por cada uno de los procesos identificados en la entidad. Para ello es necesario auxiliarse de la proyección estratégica.

La Fase II se denomina Gestión de los Riesgos compuesta por 6 etapas:

Etapa #1. Identificación de los riesgos por cada uno de los procesos y subprocesos, así como la determinación de las causas que lo provocan.

Se toma como punto de partida el mapa de procesos de la entidad a través de una dinámica de grupo. Así por cada grupo de proceso, con la Ficha técnica en mano se van analizando los riesgos que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos propuestos. En otro momento del análisis se determinan las causas que lo provocan.

Etapa #2. Clasificación de los riesgos identificados.

Se realiza la clasificación bajo dos criterios, ya sean si son de naturaleza interna o externa.

Existen muchas fuentes de riesgo tanto internas como externas (Resolución 60/2011; Coopers y Lybrand 1997) a tener en cuenta al ahora de efectuar la clasificación de los riesgos.

Etapa #3. Estimación de los riesgos de acuerdo con el impacto y la probabilidad de ocurrencia de estos.

Se realiza de acuerdo al impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos atendiendo a lo expuesto en la Tabla 3.1. Valores de estimación de los riesgos. Los modelos correspondientes a esta etapa se muestran en el Anexo 14.

Etapa #4. Evaluación del riesgo mediante la combinación de impacto y probabilidad de ocurrencia y el valor estimado de la pérdida expresado en (\$).

Etapa #5. Propuesta de medidas para la mitigación del riesgo por cada uno de los procesos.

En esta etapa se realiza la determinación de los objetivos y actividades de control que constituyen la base para propuesta de medidas y el posterior análisis de los resultados.

Etapa #6. Elaboración del registro de los riesgos por procesos y Aprobación del registro por el jefe de proceso.

Fase III. Determinación de los estándares y procedimientos para las acciones de mitigación y/o contingencias.

Etapa #1. Conformación de los estándares y procedimientos para el control de las acciones de mitigación y/o contingencia,

Esta fase se realiza con la implantación del sistema de trabajo garantizándose así la supervisión y el monitoreo como parte del control estratégico.

Etapa #2. Elaboración del Plan de Prevención de riesgos de la entidad.

Se toman los riesgos relevantes identificados por cada uno de los procesos.

Como mecanismo de *feedback* del procedimiento específico se define en base a las etapas I y II dado a que cambios en los objetivos estratégicos o en los procesos cambian el enfoque de gestión de los riesgos. Con lo cual se demuestra la gestión de riesgos como herramienta de trabajo que combina la administración por objetivos con el enfoque por procesos.

✓ **Componente de Actividades de Control**

Las actividades de control establecen las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos y misión.

Normas:

a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.

Para la efectividad del funcionamiento del SCI es necesario que exista una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones, y que cada operación este autorizada por la persona facultada, así como debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución, aspectos definidos en el Manual de la Organización.

b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos deben tener soporte documental, ser fiables y garantizar la trazabilidad como también deben hacerse de acuerdo con la autorización general o específica de la Dirección registrándose con su correspondiente clasificación, en el momento de la ejecución ,para garantizar su relevancia ,oportunidad y utilidad; además las actas de responsabilidad en las cuales quedan reflejadas todos los acuerdos tomados en asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia y las actas de los órganos colegiados de dirección, deben garantizárseles su salvaguarda. Así como también los documentos pueden estar en formato impreso o soporte digital según lo determine la entidad, salvo aquellos que estén regulados por los órganos y organismos rectores.

c) acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes debe ser protegido, con permiso solo a las personas autorizadas a quienes se les fija responsabilidad de su utilización y custodia a través de las actas de responsabilidad, estos documentos están bajo la custodia de la dirección económica de la entidad.

Con el objetivo de evitar sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades, los activos deben estar registrados debidamente y cotejados las existencias físicas con los registros contables para poder verificar su coincidencia y prevenir los riesgos.

d) rotación del personal en las tareas claves.

Se verifica la rotación del personal en las tareas claves acordado con el órgano de la dirección de la entidad evitando que un trabajador sea responsable de aspectos claves inherentes a sus funciones. A tener en cuenta, que en el caso de aquellas entidades que cuenta con poco personal de trabajo y esto dificulte el cumplimiento de esta norma, se hace necesario aumentar las acciones de supervisión y control.

e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En lo que concierne a esta norma se realiza la conciliación del plan de seguridad informática de la entidad con el sistema de control interno.

Así como el funcionamiento sistemático de las inspecciones de seguridad informática.

f) indicadores de rendimiento y de desempeño.

De acuerdo a sus características en la entidad se establecen los indicadores de rendimiento y de desempeño de tipo cualitativo o cuantitativo. De acuerdo a la información obtenida se adoptan las medidas a tomar para el mejoramiento del rendimiento y el desempeño.

✓ **Componente de Información y Comunicación.**

En la entidad se establece el flujo de información y por procesos, donde se detalla la información que tiene que emitir cada área y proceso, o sea emisor y receptor y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien la utilice.

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información interna y externa, están recogidos en el documento: Medios de información.

Como cada directivo y funcionario tiene el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes y recursos asignados y los resultados en el cumplimiento de esta ante el Consejo de Dirección y trabajadores, se planifica un programa de rendición de cuentas. Programa de Rendición de Cuentas.

✓ **Componente de Supervisión y Monitoreo.**

Está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectadas con las actividades de control permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias

realizándose mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas y evaluaciones puntuales.

Para concretar las supervisiones es una obligación el Autocontrol de cada Jefe y el trabajo del Comité de Control y Prevención, en la adecuación y aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República de Cuba como mecanismo de monitoreo al SCI. Con los resultados obtenidos se procede a elaborar el Plan de Medidas que debe ser analizado y evaluado por el Consejo de Dirección. Estas medidas se incluirán en la actualización del Plan de Prevención de riesgos.

b) Comité de Control y Prevención

Como órgano asesor vinculado al Consejo de Dirección se actualiza es necesario el amparo legal de su nombramiento mediante resolución de la máxima dirección. Este comité se encuentra presidido por el director, y tiene como objetivo vigilar del adecuado funcionamiento del sistema de control interno. Sus funciones se especifican por la Resolución 60/2011.

Para el funcionamiento del Comité de Control y Prevención se elabora programa de capacitación en la temática a efectuarse por los miembros del mismo ante asamblea con los trabajadores con regularidad.

Para cumplimentar lo establecido en el componente Supervisión y con el objetivo de Monitorear la efectividad del SCI, se desarrolla e implementa un Sistema de Supervisión.

Para desarrollar una adecuada supervisión, es necesario contar con un Plan de Supervisión Anual, donde se recojan todas las acciones de control que se realizan en el período, y en el mencionado plan deben dividirse en las supervisiones y autocontroles cruzados:

- Autocontrol por los procesos.
- Supervisión del Comité de Prevención y Control
- Inspecciones internas del Comité de Seguridad Informática.
- Seguimiento al cierre de no conformidades, quejas, reclamaciones.

Otro aspecto de gran importancia es el referente al Expediente de Acciones de Control.

De que, según la legislación vigente, está actualizado con todas las auditorias, controles y supervisiones externos y comprobaciones, realizados en la entidad y que tiene que poseer un amparo legal donde se precise su custodia por la máxima dirección.

La dirección o administración de los órganos, organismos, organizaciones, entidades estatales y las personas naturales y jurídicas, están obligadas a habilitar un expediente que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las actividades de control.

La custodia y conservación del expediente es responsabilidad del máximo dirigente de la entidad y de la persona natural o jurídica del sector que corresponda, según lo que se establece al efecto por el Reglamento de la Ley.

La responsabilidad de la actualización del expediente debe estar centrada para garantizar una mayor trazabilidad de los asuntos en las funciones de uno de los miembros del Comité de Prevención y Control.

Acción II. Establecer método para el control de la gestión

A partir de las observaciones realizadas en el estudio bibliográfico de la investigación y la obtención de los elementos comunes en cuanto a las técnicas de avanzada en el control de gestión se seleccionó un procedimiento guiado por los pasos de Niven (1991) y Nogueira (2002) que puede ser generalizable al objeto de estudio.

Con el objetivo de organizar el trabajo y agrupar aspectos fundamentales se decidió confeccionar el procedimiento en tres etapas, como se muestra en la figura 3.2



Figura 3.2. Procedimiento para la concepción del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración Propia. 2018

3.2.2. Descripción del procedimiento seleccionado.

Etapa 1: Orientación al Diseño.

En esta fase se revisará la misión y la visión del objeto de estudio para verificar que estén en concordancia con la estrategia, se determinarán los factores claves de éxito y se definirán las perspectivas.

Paso 1: Aclarar y traducir la misión y visión

El objetivo de este paso consiste en analizar si están o no expresados en la actual misión y visión los principales valores de la organización. Un aspecto importante a considerar es si el departamento posee una estrategia coherente puesto que una premisa del estudio es tener una base estratégica sólida, para la concepción del Cuadro de Mando Integral es la suma de un conjunto de indicadores financieros y no financieros relacionados con la organización.

El Cuadro de Mando Integral, es parte de un enfoque integrado de gestión que proporciona medios y medidas reactivas y proactivas para alcanzar el éxito de la gestión a la atención ciudadana. Al enfocarse en la misión, visión y valores de una organización, se pretende llegar a un consenso sobre cuáles son los principales propósitos estratégicos de la organización, la identificación clara de qué necesitan los clientes, las principales estrategias para dar respuesta a esta realidad y como se genera valor en función de las expectativas de los clientes.

Paso 2: Determinar los factores clave de éxito

Este paso se desarrolla mediante trabajo grupal entre los miembros de la Dirección de AC y apoyado en el análisis DAFO. Se verifican los factores claves de éxito (FCE) o determinan en caso de no estar definidos, luego se analiza su coherencia con la misión, visión y objetivos estratégicos. Bendell y otros (1993) exponen que los factores claves de éxito que se identifiquen (generalmente entre seis u ocho y nunca más de doce), hay que vincularlos con la declaración de la misión, de modo que esos factores, indiquen si se está progresando o no hacia la visión de la empresa. Para determinar los FCE primeramente deben estar definidas

las áreas de resultados claves (ARC), pues se parte del supuesto de que la empresa tenga su ejercicio estratégico realizado y esto implica que las ARC ya estén definidas, a cada una de dichas áreas se le deben asociar los FCE, teniendo en cuenta la especificidad e impacto de dichos factores, en dependencia del sector de actividad al que pertenece la organización.

Paso 3: Definición de las perspectivas

Como inicio de este paso se realiza un trabajo grupal con los especialistas de la Dirección, para luego seleccionar cuales serían las perspectivas del CMI en la AC.

Se procede a verificar si los elementos estratégicos responden a las perspectivas del CMI o si resulta necesario proyectar nuevas perspectivas en función de las características propias de la Dirección y que estas estén vinculadas a aspectos de crucial importancia para la organización y que determine el logro de la misión y alcanzar la visión.

Las cuatro perspectivas que mayoritariamente se utilizan son:

- *La perspectiva financiera:* ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.
- *La perspectiva cliente:* esta perspectiva ayudará a los directivos a identificar los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la empresa, y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados.
- *La perspectiva de procesos internos:* se identifican los procesos críticos internos que se desarrollan en la organización.
- *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* en esta perspectiva se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo.

Etapas 2: Concepción del CMI

En el objeto de estudio es necesario realizar una adecuación de las perspectivas de acorde a las actividades objeto de estudio.

Para la concepción del CMI se tendrán en cuenta la alineación de los objetivos estratégicos con los factores clave de éxito y las perspectivas definidas en la fase 1. Además, se seleccionarán los indicadores para cada perspectiva, se definirá su arquitectura y por último se realizará el mapa estratégico.

Paso 4: Alineación de los objetivos estratégicos con los factores clave de éxito (FCE) y las perspectivas del CMI

En este paso se determinará la coherencia entre los objetivos estratégicos y las FCE y su relación con las perspectivas del CMI.

Paso 5: Selección y diseño de indicadores por perspectivas

Para la determinación de los indicadores asociados al CMI se parte de la identificación de los indicadores existentes en la empresa. Como resultado de este paso se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores (Amat Salas y Dowds, 1998; Kaplan y Norton, 1999) para evitar el exceso de datos que pueda encarecer y dificultar su utilización.

Para la determinación de los indicadores se parte de los criterios:

- Vinculación a la estrategia: Los indicadores definidos deben tener impacto en la estrategia.
- Sencillez: Fácil de manejar y consultar, concentrándose en los que son vitales, para el logro de las metas y estrategias previstas.
- Integralidad: Considera criterios de distinta naturaleza, acorde a las actividades críticas de la organización; integrando no solo los resultados individuales, sino, además, los globales.
- Accesibilidad: Los indicadores seleccionados, aunque sean nuevos en la organización deben estar disponibles a partir del sistema de información existente en la empresa.
- Relevancia: Deben mostrar con exactitud el proceso u objetivo que se intenta evaluar.

Paso 6: Mapa estratégico del cuadro de mando integral

Se debe definir el mapa de indicadores para el CMI propuesto, este mapa debe incluir cuales son los indicadores que se definieron por perspectiva, así como la interrelación que existe entre los mismos. Las relaciones de causalidad entre estos indicadores permiten establecer un encadenamiento vertical entre ellos de modo que, en caso necesario, se pueda buscar o actuar sobre las causas y raíces primarias de los problemas.

Etapa 3: Informatización

Paso 7: Propuesta de la herramienta para la automatización del CMI

El CMI es una herramienta de control que funcionaria de forma más integral y eficaz si se automatiza la información referida a los datos y especificaciones históricas de sus indicadores mediante un sistema informático. Como solución a esto la Empresa de Desarrollo de Software (DESOFTE), ha desarrollado un software llamado BIMAS, que logra la automatización de un CMI, esta herramienta se concibe como un instrumento de Gestión del Desempeño Empresarial, que facilita la gestión de objetivos estratégicos y su seguimiento a través de indicadores claves de desempeño.

Acción III. Correlación entre Objetivos Estratégicos/ Objetivos de la propuesta de mejora y las funciones por departamentos.

En el Anexo 15 se muestra la tabla que orienta hacia el logro del enfoque estratégico de las acciones de mejora propuestas desde las funciones que están definidas para cada Departamento de la UP. En la figura 3.3 se muestran los vínculos entre estos aspectos que tributan al fortalecimiento del sistema de control quedando demostrado que las acciones para la mejora impactan en el cumplimiento de los objetivos por departamentos, así como de sus funciones.

Fig. 3.3 Gráfico de interrelaciones



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Acción IV. Diseño de entrenamiento para la implementación de la propuesta de mejora

Una vez determinada las necesidades de capacitación debe analizarse los resultados que se pretenden alcanzar siendo parte de la planeación de la formación, ya que es necesario tomar en consideración que el objetivo de la misma parte de la necesidad de potenciar el sistema de control.

Primer módulo

Tipo de formación: Curso sobre Gestión del cambio

Contenidos:

1. Gestión del cambio. Conceptualización.
2. Barreras para la Gestión del cambio. Casos de estudio.
3. Competencias indispensables para lograr armonizar con el cambio.

Participantes: Directivos y funcionarios designados.

Segundo módulo:

Tipo de formación: Seminario – taller sobre Control Interno.

Contenidos:

1. Función de control y sus particularidades.
2. Control Interno. Conceptualización y antecedentes.
3. Sistema de control interno de acuerdo a Resolución 60/2011 de la CGRC.

Participantes: Directivos y funcionarios designados.

Tercer módulo:

Tipo de formación: Taller sobre Habilidades Directivas

Contenidos:

1. Habilidades directivas:
 - El trabajo en equipo.
 - Delegación de la autoridad.
 - Administración del tiempo.

Participantes: Directivos

Fase de evaluación

El proceso de evaluación debe identificar y fortalecer las conexiones entre la capacitación y el desempeño laboral. Por lo que no se basa solamente en que se demuestre los nuevos conocimientos, sino que evidencie que la misma es una inversión y no un gasto.

Acción V. Elementos a tener en cuenta para aplicar estrategia de motivación

- ✓ Sistemas de reconocimientos.
- ✓ Metodología para la participación: equipos.
- ✓ Implicación de las personas en la definición y desarrollo de la estrategia.
- ✓ Delegación y empowerment.
- ✓ Planes de desarrollo personales.
- ✓ Presencia de los valores de la organización en los procesos. relacionados con las personas: hacia comunicación abierta, adaptación al cambio, compromiso con la organización y con los resultados.

3.3. Validación de la propuesta de mejora del Sistema de control

Para evaluar los criterios representativos del grupo de trabajo se aplica un cuestionario de validación que se muestra en el Anexo 16 con el objetivo de evaluar el contenido de la propuesta y pertinencia de su aplicación práctica en la Dirección de Inspección Estatal del Transporte.

Para que el proceso de validación tuviera el rigor estadístico que se requiere, se evaluó la fiabilidad de la escala de puntuación, mediante el coeficiente de correlación para el análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach, el cual se muestra en la tabla 3.2

	Alfa de Cronbach
Cuestionario: Grupo de trabajo	0.8561

Tabla 3.2. Valores del Coeficiente de Fiabilidad de escala aplicado al cuestionario para los miembros del grupo de trabajo (expertos).

Fuente: Salida del Paquete SPSS versión 15.0

Como se muestra en la Tabla 3.2. el coeficiente de fiabilidad es mayor que 0.7 por lo que se concluye que la escala aplicada es fiable.

Pudiéndose afirmar que fue reconocido por el grupo de trabajo la utilidad de la propuesta de mejora y su factibilidad para aplicarla a las condiciones de desarrollo de la Dirección de Inspección al Transporte.

Entre las bondades que presenta la propuesta está su correspondencia con las tendencias modernas sobre gestión empresarial entre las que se encuentra: el enfoque en sistema, enfoque a procesos, gestión de riesgos y enfoque al cliente.

Las acciones propuestas fueron comprensibles y asimilables por parte del personal involucrado, en los marcos que fija una media complejidad, lo cual habla a favor de su parsimonia.

A juicio del autor y de los expertos consultados, facilita el proceso de mejoramiento continuo, al permitir formular e implementar estrategias de mejora del control. Pudiendo ser materializada por la posibilidad de tener la información requerida para su aplicación.

3.4. Impacto esperado de la materialización de la propuesta de mejora.

Tras la implementación del plan de mejora se pronostica:

- ✓ Las acciones propuestas dan respuesta a propiciar al clima de control mediante estilos de dirección participativos y democráticos para el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- ✓ La participación de los funcionarios del cuerpo de inspección unido a la dirección dotados de las habilidades transmitidas a través del entrenamiento es otra de los resultados esperados.
- ✓ El logro de efectividad en el perfeccionamiento de su sistema de control interno, como una importante contribución a la aplicación del lineamiento 07 en la actualización del modelo económico- social cubano, elemento que en el contexto actual constituye una obligatoriedad de cumplimiento para el sector estatal cubano.
- ✓ Al concluir el tercer semestre del 2018 se medirá el impacto de las acciones a través de los resultados del desempeño de la organización en el proceso de gestión.

Estos resultados contribuyen a la solución del problema de investigación planteado en esta investigación.

3.5. Conclusiones parciales

1. Fueron determinadas las premisas para la aplicación de la propuesta de plan de mejora resultando ser estas: el compromiso de la alta dirección, la disponibilidad de recursos y el favorable clima organizacional las cuales contribuyen a la implementación exitosa de las acciones propuestas.
2. La propuesta de plan de mejora del sistema de control considera variantes de solución a los aspectos deficientes detectados en el diagnóstico organizacional aplicado.
3. Fue reconocido por el grupo de trabajo seleccionado la utilidad de la propuesta de mejora y su factibilidad para aplicarla a las condiciones de desarrollo de la Dirección de Inspección del transporte.
4. El impacto esperado tras la materialización de la propuesta de mejora contribuye a la solución del problema de investigación planteado en este estudio.

Conclusiones Generales

1. El procedimiento de diagnóstico aplicado a partir de las seis etapas, permitió describir cómo evaluar el estado de la función de control en la Dirección Provincial de Inspección del Transporte en Villa Clara.
2. Los resultados del diagnóstico permitieron identificar los factores causales que afectan el proceso de control siendo estos los elementos que permitieron formular la propuesta de mejora.
3. La propuesta de mejoras facilita el proceso de mejoramiento continuo de la entidad al permitir formular e implementar acciones estratégicas de mejora basado en la gestión por objetivos.
4. Se comprobó que resulta pertinente la aplicación del plan de mejora propuesto para su aplicación en las condiciones actuales de la entidad contribuyéndose al logro de mecanismos de control eficaces y eficientes que aseguren el cumplimiento de su Misión en el Territorio.

Recomendaciones

- Desarrollar un programa de trabajo que facilite la comprensión y puesta en marcha del plan de mejora al sistema de dirección.
- Que los resultados del trabajo se analicen en el Consejo de dirección de la Dirección de Inspección Estatal al Transporte en Villa Clara.
- Ejecutar el programa de acciones y su evaluación sistemática.
- Sistematizar el procedimiento de diagnóstico propuesto en función de mantener una actualización permanente de las principales problemáticas de la dirección y la correspondiente proyección.

Bibliografía

1. Anthony, R. El Control de Gestión: marco, entorno y proceso. Ediciones DEUSTO S.A., Bilbao, España, 1990.
2. Armstrong, P. (1991) "Contradiction and Social Dynamics in the Capitalist Agency Relations", Accounting Organization and Society.
3. Baiman, S. (1990) "Agency Research in Management Accounting: A Second Look", Accounting, Organizations and Society.
4. Beamish, P.W. (1993) "The Characteristics of Joint Ventures in The People's Republic of China", Journal of International Marketing, 1(2).
5. Bradach, J.L. (1999) "Using a Plural Form in the Management of restaurant Chains", Administrative Science Quarterly,
6. Caves, R. E. and Murphy II W.F. (1976) "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", Southern Economic Journal, Vol. 42. 7.
7. Chol, L. and Beamish, P.W. (1995) "The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in LDCS", Journal of International Business Studies.
8. Cabanelas, J. (1997): Dirección de empresas. Madrid: Ed. Pirámide.
9. Ceballos Fuentes (2004). Sistemas de Control Gerencial en los negocios internacionales: enfoques y antecedentes empíricos. seminario para optar al título de ingeniero comercial mención administración. Santiago, Chile 2004 .monografia.com
10. Conlon, E.J. and Parks, J.M. (1990) "Effects of Motivation and Tradition on Compensation Arrangements: An Experiment with Principal-Agent Dyads", Academy of Management Journal.
11. Deminag, I. (1994) "Management control systems and performance evaluations in Japanese companies: A British perspective", Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants; Jul/Aug, Vol. 72. 10.
12. Demirag, I. y Fuentes, C. (1999) "Exchange rate fluctuations and management control in UK-based MNCs: an examination of theory and practice", The European journal of Finance
13. Demski, J. and Feltham, G. (1978) "Economics Incentives in Budgetary Control Systems", Accounting Review.

14. Drucker, P. (1964). "Controls, control and management".
15. García Pérez, H. Desarrollo de Sistemas de Información para Ejecutivos como herramienta de apoyo al proceso de Control de Gestión.
16. García Echevarría, S. El Controlling moderno: base del management. Revista Alta Dirección, No.176 (julio-agosto). España. pp. 77-98. 1994
17. Hill, Charles W. L. (2000) "Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global", Capítulo 13: La organización de los negocios internacionales, y Capítulo 14: Estrategia de Penetración y Alianzas Estratégicas, Mc Graw Hill 3era Edición.
18. Indicaciones generales para verificar la implementación del sistema de Control Interno en cada órgano, organismo, organización y entidad, Dirección de Metodología, diciembre 2011.
19. John Daniels y Lee Radebaugh, (2000) "Negocios Internacionales", Capítulo 15: Estrategias de Control, México.
20. Julissa Norka Ovalle Quispe, 2017. Monografias.com.sa
21. Kaplan, R. and Atkinson, A. (1989) "Advance Management Accounting", 2nd Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
22. Companioni, A. H. (2015). Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de información en los procesos de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. (Máster), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, UCLV.
23. Guitián, M. V. G. (2015). Auditoría de información y de conocimiento en las organizaciones. Diseño y aplicación de una metodología integradora. (PhD), Universidad de Granada, España.
24. Economía48.com. (2016). SISTEMA - Enciclopedia de Economía. Retrieved 11/11/2016, 2016, from <http://www.economia48.com/spa/d/sistema/sistema.htm>

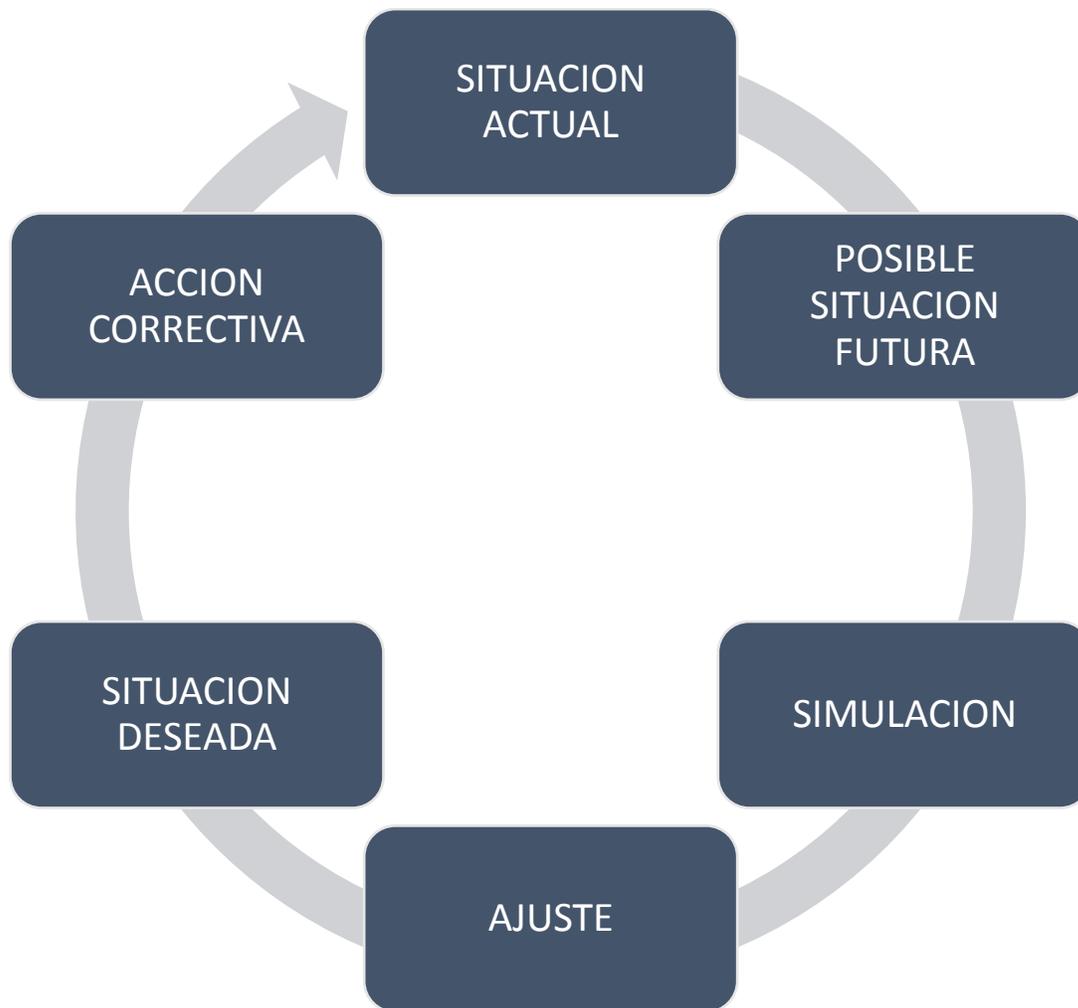
Anexos

Anexo 1. Feed back control.



Fuente: Cabanelas, J. (1997): Dirección de empresas, pág. 473.

Anexo 2. Feed forward control.



Fuente: Cabanelas, J. (1997): Dirección de empresa.

Anexo 3. Comparación entre las Tendencias del Control.

Tradicional	Moderno
Enfoque retrospectivo.	Enfoque <i>proactivo</i> , orientado al futuro
Búsqueda de problemas.	Análisis de temas estratégicos
Las barreras entre la planificación y el control están claramente definidas.	Se integran cada día más la frontera de los procesos de planificación y control
Se basa en términos financieros para el análisis	Se utilizan indicadores financieros y no financieros, con una óptica equilibrada.
El objetivo clave es la administración de los costos, dirigido a cumplir normas	El objetivo clave es la administración del valor (relación costo/beneficio) de los productos y/o servicios.
La mejora en los resultados se busca desde una óptica interna	La mejora se busca en factores externos a la empresa, como clientes y competitividad
Enfatiza el logro de los resultados globales	Resalta el papel de cada área y su contribución al logro de los objetivos.
Orientado a las cifras, control de resultados, centrado en la verificación y análisis de desviaciones.	Centrado en factores clave y procesos críticos basados en la estrategia
Poca implicación.	Alta implicación
Intensivo en mano de obra	Intensivo en mano de obra
Información redundante	Automatización de la información y servicios compartidos.

Fuente: Adaptado de Nogueira Rivera, 2001.

Anexo 4: Cuestionarios de las funciones de control.

A continuación, aparecen diversas afirmaciones que describen la esencia de las funciones fundamentales a desarrollar por el dirigente y que constituyen el núcleo central del proceso de dirección.

Tomado en cuenta la escala de puntuación de 1-5 puntos, que más adelante aparece indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene ese aspecto en su organización. Marque con una X el valor que usted considera tiene la misma.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra. Gracias.

1. Inadecuado. Comportamiento considerado como inaceptable para el desarrollo de un buen trabajo de dirección.
2. Aceptable. Comportamiento que aun esta por debajo de los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección y que exige un proceso de perfeccionamiento inmediato.
3. Promedio. Comportamiento considerado como promedio que puede ser aceptado temporalmente, pero que debe ser mejorado.
4. Bueno. Un estándar de desempeño por encima del promedio y que satisface los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección, y que deja muy pocas cosas importantes para mejorar o perfeccionar.
5. Excelente. Un estándar que evidencia la existencia de un trabajo de dirección efectivo y eficiente.

I. Organización.

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. Una práctica habitual en el trabajo de los directivos a distintos niveles es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige.					
2. Están claramente definidas las funciones y autoridad para cada uno de los puestos de trabajo en la organización.					
3. El personal con que cuenta, responde a los requerimientos del puesto que ocupa y fue sometido a un proceso de reclutamiento y selección.					
4. Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de los resultados superiores.					
5. Siempre que delega una tarea se abstiene de tomar decisiones referidas a la misma.					
6. Los directivos y trabajadores muestran una actitud positiva hacia la superación y capacitación.					
7. Existe una preocupación real por parte de los directivos de la organización por el desarrollo profesional de los trabajadores.					
8. El contenido de trabajo de los miembros de la organización le da la posibilidad de realizar estudios, enfoques y conseguir proyectos.					
9. Existe correspondencia entre los objetivos, funciones, y tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo.					

II. Dirección

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. Se exige profesionalidad en el desempeño de su trabajo tanto a directivos como a trabajadores.					
2. Los subordinados se encuentran motivados, lo que se demuestra en el desempeño efectivo en su puesto de trabajo.					
3. Existe un sistema de estimulación capaz de incentivar a sus trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales.					
4. Se reconoce y estimula a los subordinados en función del logro de resultados individuales					
5. Se utiliza el trabajo en equipo en su organización como la vía fundamental para el logro de esfuerzos cooperados en el trabajo.					
6. Existen buenas relaciones entre sus subordinados y vela porque estas se fortalezcan constantemente.					
7. Escucha y comprende las opiniones y puntos de vista de sus subordinados mostrando interés por sus opiniones.					
8. Se promueve la participación real y efectiva de los trabajadores en la toma de decisiones.					
9. Existe una adecuada comunicación sobre los resultados de la organización entre jefe y subordinados.					

III. Control

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. El sistema de control que se aplica en su organización refleja las excepciones oportunamente.					
2. Los estándares definidos son realmente efectivos para el logro de los objetivos propuestos.					
3. Cuenta con toda la información que es necesario conocer para ejercer el control de los objetivos y estrategias propuestas.					
4. El análisis económico financiero constituye la herramienta fundamental para el trabajo de dirección					
5. Están claramente definidos los puntos críticos de control.					
6. Se cuenta con la información necesaria para ejercer un control eficaz y eficiente sobre los puntos críticos.					
7. El desempeño de la organización se realiza tomando como base el cumplimiento de los objetivos previstos.					
8. Se evalúa el desempeño de los subordinados tomando en consideración el cumplimiento de sus objetivos individuales de trabajo.					
9. Siempre que toma acciones correctivas importantes, consulta a sus superiores					
10. Sus subordinados pueden tomar acciones correctivas en su área de responsabilidad sin consultar previamente con usted.					

Fuente: Elaboración propia,2018.

Anexo 5: Guía de observación.

Guía de observación.

Objetivo de la observación:

Determinar las insuficiencias del control en la Dirección de Inspección Estatal al Transporte en Villa Clara

Eventos de dirección que fueron objeto de la observación.

- Reuniones de trabajo.
- Visita de control.
- Despachos.
- Autocontroles
- Comprobaciones.
- Control de las decisiones.
- Actividad informativo-analítica.
- Entrevistas de control.
- Reuniones de balances anuales, semestrales y mensuales.
- Análisis de Expedientes

Fuente: Elaboración propia,2018.

Anexo 6: Guía de entrevista estructurada.

GUIA DE ENTREVISTA

OBJETIVO:

Determinar el estado real que presenta la función de control en la entidad.

1. Conoce Usted la documentación que regula la actividad de control en y si está suficientemente actualizada.
2. Qué utilidad le atribuye Usted a la actividad de control.
3. Qué problemas ha apreciado en la ejecución de la función control.
4. A quienes reconoce usted como actores del control en la Dirección de Inspección Estatal al Transporte.
5. Considera usted que el sistema informativo responde a las necesidades de control.
6. ¿Cómo aprecia en los diferentes niveles de la Dirección de Inspección Estatal al Transporte la definición del sistema de control?
7. ¿Qué recomendaciones pudiera realizar para perfeccionar la función de control en la Dirección de Inspección Estatal al Transporte?

Fuente: Elaboración propia,2018.

Anexo 7: Encuesta

Encuesta

Teniendo en cuenta la escala de puntuación del 1 – 5 puntos que más adelante aparecen indiquen la puntuación con la que Usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene ese aspecto referido a la función control en la en la Dirección de Inspección Estatal en Villa Clara. Marque con una X el valor que usted considera debe dar.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello, tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra.

Gracias.

Leyenda:

1. Nunca
2. A veces
3. Frecuente
4. Muy frecuente
5. Siempre

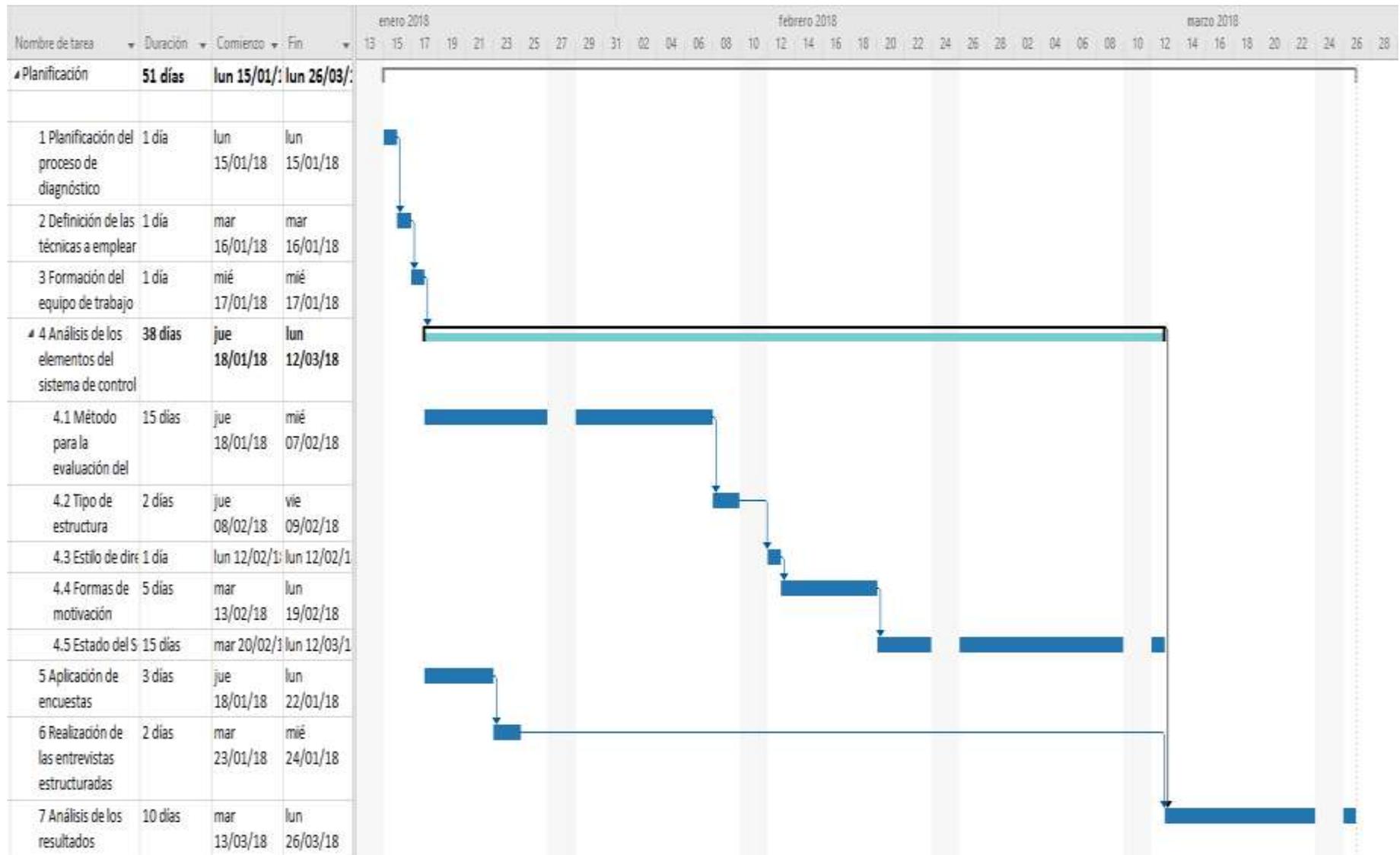
AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
La Dirección de Inspección Estatal al Transporte cuenta con objetivos claramente definidos con criterios de medidas que definen como tributan al cumplimiento de la estrategia de la Unidad.					
Están definidas las áreas de resultados claves por niveles de dirección.					
Existe un dominio total por subordinados y jefes de las áreas de resultados claves.					
Están claramente definidos los aspectos a medir por parte de los jefes para el cumplimiento de los objetivos de trabajo.					
Se cuenta con un sistema de control en los diferentes niveles de dirección que garantice el chequeo de los aspectos medulares del trabajo.					
Los parámetros de control inducen y motivan a los subordinados a perseguir los objetivos definidos por la Sección.					

El sistema de información existente responde a las necesidades de la función control.					
Existen los medios necesarios para la recogida de información en función de la planificación y el control.					
Se cuenta con una tecnología actualizada para la recogida y procesamiento de la información.					
El sistema de control que se aplica es coherente con los objetivos trazados por la Sección					
Los subordinados conocen el sistema de control de su Jefe, saben que se espera de ellos en cada aspecto importante del trabajo.					
Existe un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre Jefes y subordinados.					
Se comprenden y aplican eficazmente las orientaciones para la toma de decisiones.					
Se comprueba periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de la Sección.					
Una práctica habitual en el trabajo de los Jefes es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige.					
Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de resultados superiores.					
Existe un sistema de estimulación capaz de mantener a los subordinados en el logro de los objetivos.					
Se reconocen y estimulan a los subordinados en función del logro de resultados individuales que incluye el control.					
Se utiliza el trabajo en equipo como la vía fundamental para el logro de esfuerzos cooperados en el trabajo.					
Los Jefes y oficiales tienen plenamente identificados los resultados que alcanzan y se hacen análisis sistemáticos de estos.					
Cuenta con toda la información necesaria para realizar su trabajo.					
Las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos trazados.					

Los estándares de control funcionan con reguladores del desempeño no sólo de los Jefes sino de los oficiales.					
Las actividades de control son sistemáticas en función de compulsar el cumplimiento de los objetivos trazados.					
El control se dirige más a las causas y posibles soluciones que a las personas.					
En la definición de los estándares de control los Jefes consultan a sus oficiales					
El estilo de control se enfoca más a los resultados que a los procedimientos.					
Se aplica con un nivel superior al control posterior las acciones de control anterior y concurrente en función de disminuir las desviaciones en el cumplimiento de lo trazado.					
Existe un adecuado control del empleo de los recursos materiales y financieros.					
Las actividades de control tienen en cuenta los criterios de los clientes del entorno para medir la eficacia en el trabajo de las fuerzas.					
Esta organizado y con un seguimiento riguroso el control de las decisiones que emiten los Jefes.					
El estado de la disciplina y el orden reglamentario está dentro de las prioridades de los sistemas de control a todos los niveles.					

Fuente: Manso, 2009.

Anexo 8: Gráfico Gantt



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9: Tablero de las funciones definidas para cada área o Departamento.

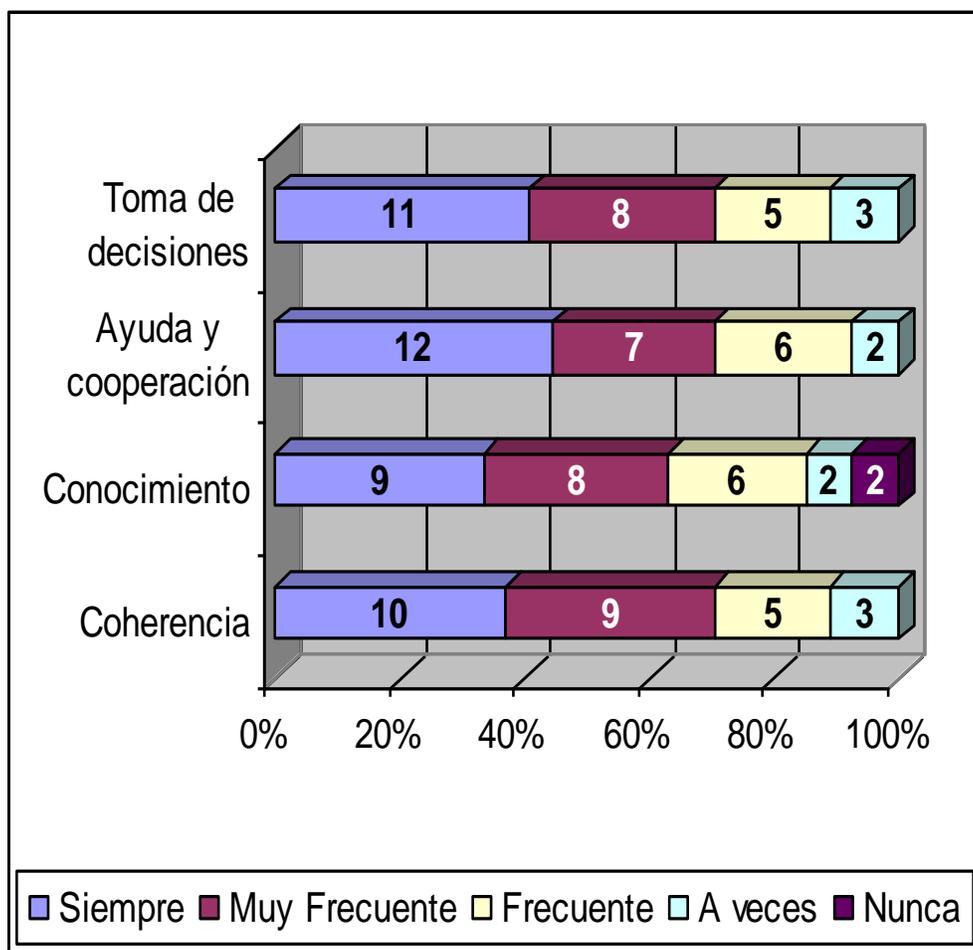
<p>DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar y ejercer el control de la inspección estatal a las entidades, instalaciones y medios del sistema de transporte, acorde a lo establecido en el Reglamento correspondiente. • Ejecutar y ejercer el control de la inspección estatal a las entidades, instalaciones y medios del sistema de transporte de forma tal que se contribuya a garantizar el control y ahorro de los portadores energéticos. • Elaborar los informes sobre las inspecciones, investigaciones especiales y otras actividades que se le asignen • Comprobar los parámetros de seguridad y eficiencia de los medios e instalaciones y proponer medidas técnico-organizativas para su conservación • Controlar y dar seguimiento a los sistemas de gestión de la seguridad implantados en las entidades transportistas. • Participar en las investigaciones de denuncias, quejas y otros hechos que se le asignen. • Controlar las licencias y otros certificados técnicos y de competencia relacionados con la seguridad del transporte automotor. • Proponer medidas técnico-organizativas para la conservación de las instalaciones y medios del transporte. • Proponer la elaboración de procedimientos y directrices para el desarrollo de la inspección estatal y el sistema de gestión de la calidad. • Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.
------------------------------------	--

<p>DEPARTAMENTO ECONOMICO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los proyectos de planes materiales y de presupuestos evaluando su comportamiento una vez aprobados. • Planificar los consumos, analizar los abastecimientos más importantes, así como evaluar las posibilidades de incrementos en los servicios que presta la unidad. • Organizar y elaborar las tareas correspondientes a los hechos económicos de la unidad. • Evaluar el comportamiento de los planes aprobados; analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos. • Aplicar y adecuar los sistemas y procedimientos contables vigentes para la actividad presupuestada. • Emitir estados financieros, de presupuestos y estadísticos económicos en los periodos de cierre contables establecidos. • Participar en las auditorias. • Garantizar el proceso relacionado con el sistema de nóminas establecido, aplicando el sistema salarial y de estimulación vigente • Planificar, organizar, aplicar o participar en la implantación de tareas de sistematización de las actividades.
	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los procesos del servicio de inspección, controlar las normas y evaluar económicamente su resultado. • Aplicar los estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, Seguridad y Salud, vinculados al cumplimiento de los objetivos de la unidad. • Elaborar y proponer lineamientos de la política de empleo;

<p>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.</p>	<p>evaluar la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Responder por la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral y salarial.• Controlar el uso y mantenimiento de los equipos y sistemas contra incendios.• Aplicar el sistema para la atención y control de los cuadros en el sistema de la UPPIET en correspondencia con la política e indicaciones específicas del Consejo Administración Provincial.• Organizar, supervisar y controlar el trabajo diario de orden y limpieza de la instalación, velando permanentemente por un óptimo estado en el cumplimiento de las medidas higiénicas sanitarias.• Organizar, supervisar y controlar el trabajo referente a la seguridad y protección, conjugando el cumplimiento oportuno de las tareas relacionadas con los planes de protección física, seguridad informática y OCIC.
-------------------------------------	--

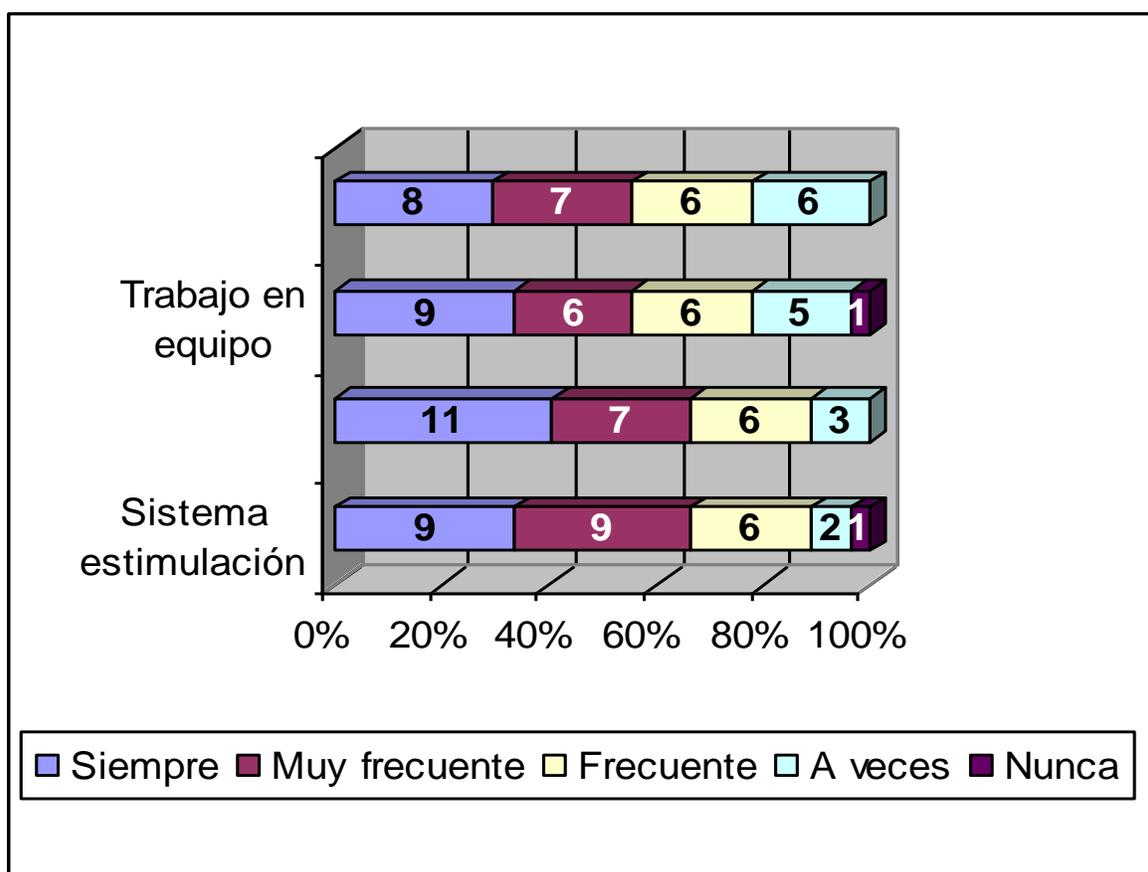
Fuente:

Anexo 10: Opiniones acerca de la toma de decisiones, la ayuda y cooperación, el conocimiento y la coherencia.



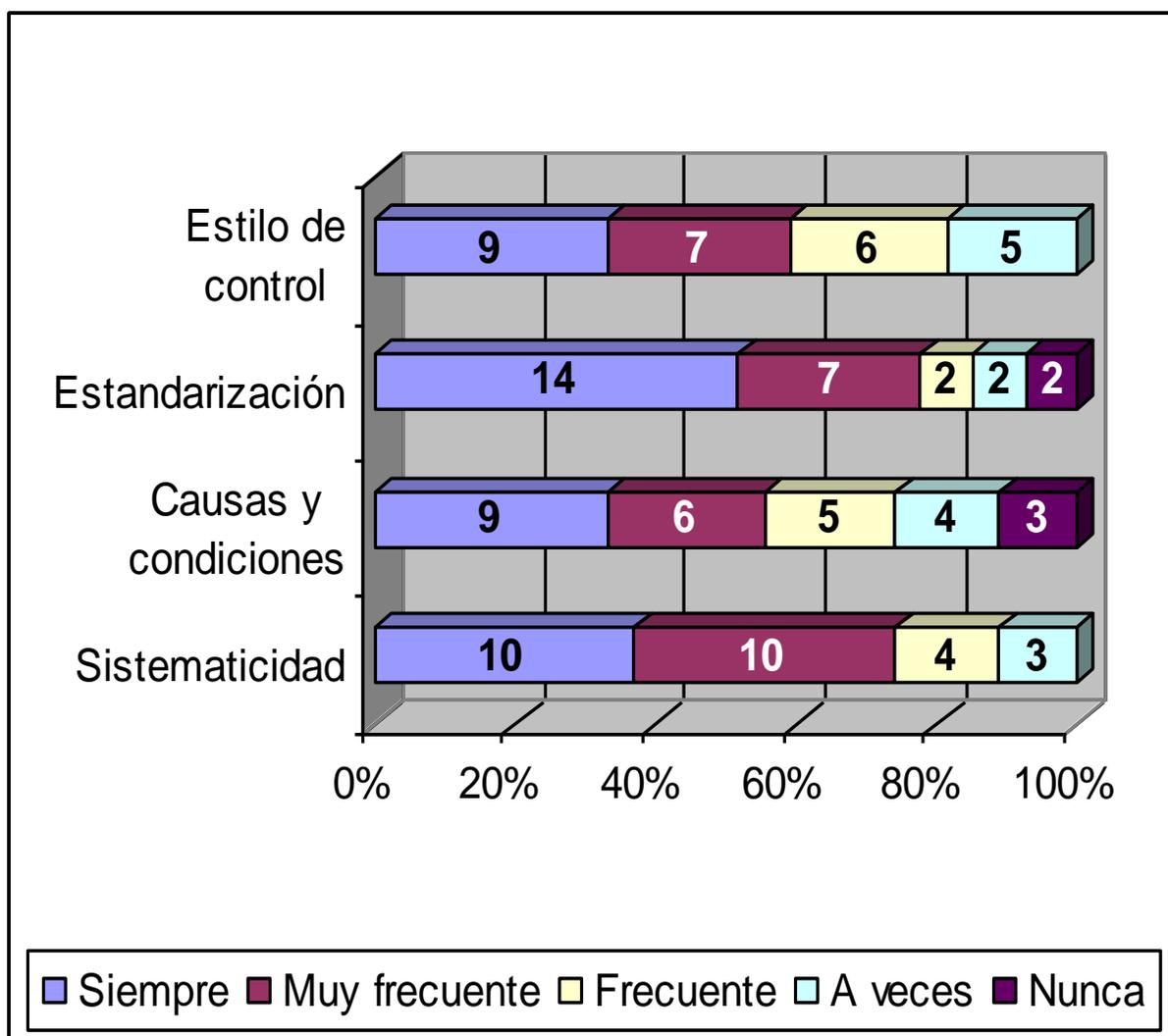
Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Anexo 11: Opiniones acerca de la identificación de resultados, el trabajo en equipos y el reconocimiento.



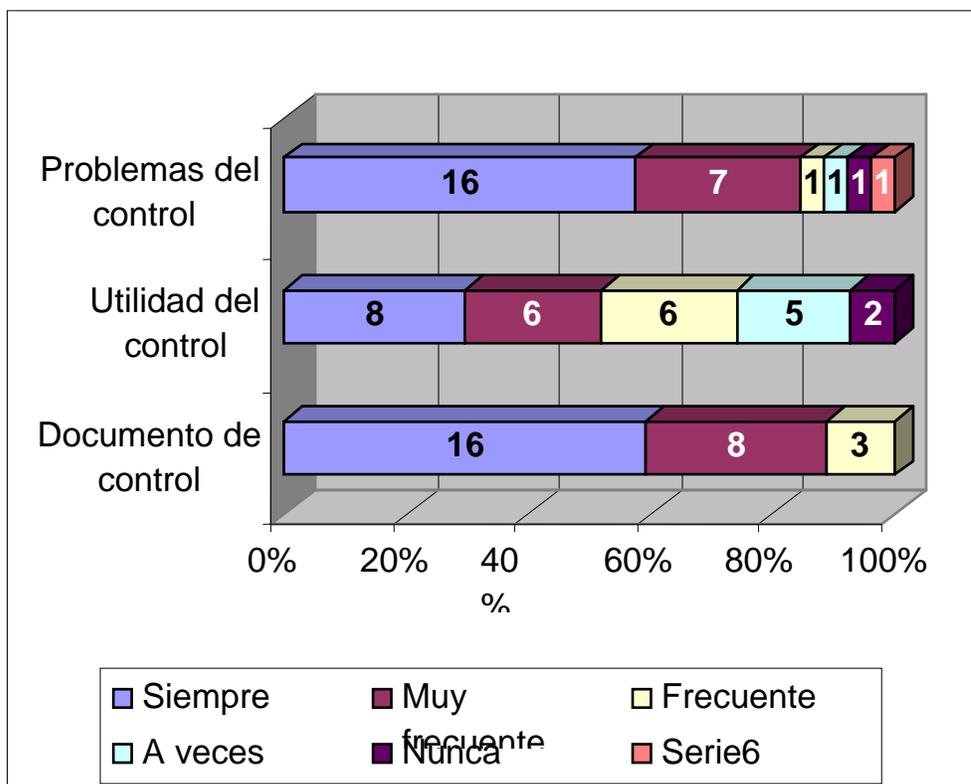
Fuente: Elaboración Propia,2018.

Anexo 12: Gráfico que muestra los estilos del control, estandarización, causas y condiciones y sistematicidad.



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Anexo 13: Opiniones acerca de los problemas del control, utilidad y documento de control



Fuente: Elaboración Propia, 2018.

Anexo 14. Evaluación Y Cuantificación De Riesgos

INVENTARIO DE RIESGOS											
Tipo de Riesgo: () Interno () Externo (1)											
Riesgos a nivel de Área, Actividad o Proceso: ___(2)_____											
No.	Relevante	Identificación del Riesgo	Objet. No.	Causa	Clasi. Frec.	Clas. Sever.	Nivel de Riesgo	Obj. de control	Acciones Propuestas	Fecha Cmpl.	Responsable
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

Aspectos a tener en cuenta para el llenado de los registros:

a) Criterios para estimar los Riesgos Relevantes. (Escaque 4 del Modelo Inventario de Riesgos)

Se escribe un (X) en la columna Relevante si el riesgo es relevante según criterios siguientes:



Riesgos relevantes

Criterios para saber cuando el riesgo es relevante:

- a)** Cuando el riesgo afecta el cumplimiento de los objetivos, la misión y los procesos de la organización.
- b)** Cuando el riesgo implica clientes extremadamente insatisfechos.
- c)** Cuando el riesgo implica una alta pérdida económico – financiera.
- d)** Cuando el riesgo implica la ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción.

b) Clasificación de la Frecuencia (Probabilidad) del Riesgo. (Escaque 8 del Modelo Inventario de Riesgos)

En la columna Frecuencia se escribe una de las siguientes letras mayúsculas: F, P, M, L, PF, según el riesgo identificado clasifique mediante la siguiente tabla:

FRECUENCIA ESPERADA	NIVEL	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
Super Alta (4 veces y más)	(5)	Frecuente (F)	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
Alta (3 veces)	(4)	Probable (P)	Probablemente ocurrirá en algún momento
Media (2 veces)	(3)	Moderado (M)	Puede ocurrir en algún momento
Baja (1 vez)	(2)	Ligero (L)	Puede ocurrir en algún momento
Casi nula (1 vez si acaso)	(1)	Poco Frecuente (PF)	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales

c) Clasificación de la Severidad (Impacto) del Riesgo. (Escaque 9 del Modelo Inventario de Riesgos)

En la columna severidad se escribe una de las siguientes letras mayúsculas: C, G, Ma, M, L, según el riesgo identificado clasifique mediante la siguiente tabla:

NIVEL	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
(5)	Catastrófico (C)	Requiere tratamiento mayor, la pérdida financiera es catastrófica y pone en peligro a la entidad
(4)	Grave (G)	Requiere tratamiento intenso, la pérdida financiera es grave y afecta la utilidad
(3)	Mayor (Ma)	Requiere tratamiento, la pérdida financiera es alta
(2)	Moderado (M)	Requiere tratamiento menor, la pérdida financiera es moderada y es necesario una autorización fuera del presupuesto
(1)	Leve (L)	Requiere tratamiento mínimo, la pérdida financiera es leve y puede llevarse contra el presupuesto

d) Estimación del Nivel del Riesgo. (Escaque 11 del Modelo Inventario de Riesgos)

Prioridad del riesgo: (NP) $NP = (\text{Rango de Frecuencia}) * (\text{Rango de Impacto}) * (\text{nivel de detección})$

Nivel de prioridad	Rangos
Extremo Nivel	101a 125 puntos
Alto Nivel	76 a 100 puntos
Moderado	51 a 75 puntos
Bajo	26 a 50 puntos
Insignificante	0 a 25 puntos

e) Determinación de las causas que intervienen en la manifestación cada riesgo identificado. (Escaque 7 del Modelo Inventario de Riesgos)

En esta columna se escriben las causas que intervienen en la manifestación de cada riesgo identificado con la participación de todos los trabajadores.

f) Determinación de los objetivos de control (Escaque 12 del Modelo Inventario de Riesgos)

g) Acciones propuestas. (Escaque 13 del Modelo Inventario de Riesgos)

En esta columna se escriben las medidas o acciones a realizar para evitar cada riesgo identificado, coherentemente con las causas determinadas, con la participación de todos los trabajadores. Estas acciones contribuyen a la determinación de los objetivos de control.

h) Fecha de cumplimiento. (Escaque 14 del Modelo Inventario de Riesgos)

La fecha de cumplimiento no se debe identificar con los plazos diarios, permanentes, bimensuales o trimestrales, atendiendo a lo establecido para su ejecución. En todos los casos se precisa la fecha en la que se controla el cumplimiento de las medidas o evalúan sus resultados.

i) Responsable. (Escaque 15 del Modelo Inventario de Riesgos)

En esta columna se escribe el cargo del responsable del cumplimiento de la acción propuesta para aminorar el riesgo identificado.

Anexo: 15

		EVALUACION DE RIESGOS			
		Tipo de Riesgo: () Interno () Externo			
		Riesgos a nivel de Área, Actividad o Proceso: _____			
No.	Identificación del Riesgo Relevante	Cantidad de veces que se estima en el año	Importe de la afectación económica	Método utilizado para estimar la afectación	Observaciones
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

a) Importe de la afectación económica. (Escaque 4 del Modelo Evaluación de Riesgos)

En la columna valor del riesgo relevante, se escribe, siempre que sea posible, el valor estimado en pesos de la pérdida que pudiera producirse en caso de que el riesgo identificado como relevante se manifestase.

Anexo 16. Resultado de la aplicación del cuestionario de validación a los miembros del grupo.

Afirmaciones	Moda
1. El plan de mejora es suficiente y factible para ser aplicado a la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte	
2. Posee capacidad de respuesta a las insuficiencias caracterizadas como situación problemática de Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte	
3. El ordenamiento de las acciones tiene un carácter lógico.	
4. Permite la participación de directivos y trabajadores en el proceso de mejoramiento continuo de la Dirección Provincial de Inspección Estatal del Transporte	
5. Facilita la discusión y análisis de resultados obtenidos en los procesos de medición y mejoramiento en los diferentes niveles de la organización a través del control.	
6. Contribuye la propuesta a fomentar una cultura hacia el control, el mejoramiento y la toma de decisiones basado en hechos.	
7. Se garantiza el seguimiento de la propuesta a través de los impactos pronosticados.	
8. Contribuye a la participación de trabajadores en el proceso de integración.	
9. Posibilita el incremento de la eficacia y eficiencia de la gestión para las condiciones dinámicas de desarrollo del entorno.	
10. Contribuye al mejoramiento continuo del sistema de gestión de la organización.	
11. Propicia la adecuación a las características de cada organización.	
12. Da la posibilidad de obtener mejoras en los resultados de la organización.	
13. En general, estoy muy satisfecho con el plan de mejora la sistema de control.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.