



U **Universidad Nacional Experimental Politécnica**

"Antonio José de Sucre"

Vice-Rectorado Puerto Ordaz

Dirección de Investigación y Postgrado

Unidad Regional de Postgrado

Maestría en Ingeniería Industrial

**DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA LA
UNIDAD SERVICIOS DE DOCUMENTOS DE CORPOELEC**

Autor: Lic. Rocio Caicedo Jiménez

Tutor: Msc Magally Coromoto Escalante

Ciudad Guayana, Junio 2014



U **Universidad Nacional Experimental Politécnica**
"Antonio José de Sucre"
N
E
X **Vice-Rectorado Puerto Ordaz**
P **Dirección de Investigación y Postgrado**
O **Unidad Regional de Postgrado**
Maestría en Ingeniería Industrial

DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD SERVICIOS DE DOCUMENTOS DE CORPOELEC

Lic. Rocio Caicedo Jiménez

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre" Vice-Rectorado Puerto Ordaz para optar al Título Académico de Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial.

Tutor: Msc Magally Coromoto Escalante

Ciudad Guayana, Junio 2014



U **Universidad Nacional Experimental Politécnica**

"Antonio José de Sucre"

N
E
X
P
O

Vice-Rectorado Puerto Ordaz
Dirección de Investigación y Postgrado
Unidad Regional de Postgrado
Maestría en Ingeniería Industrial

ACTA DE EVALUACIÓN

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la Ciudadana **Rocio Caicedo Jiménez**, portadora de la Cédula de Identidad N° 14,746.019, para optar al Grado Académico de **Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial**, titulado: **Diseño Modelo Estratégico De Gestión para la Unidad Servicios de Documentos De CORPOELEC**, considero que dicho trabajo reúne los requerimientos y méritos suficientes para ser sometido a la **EVALUACIÓN POR PARTE DEL Jurado Examinador**.

En la Ciudad de Puerto Ordaz a los veintitrés (23) días del mes de Junio de 2014.

MSc. Magally Coromoto Escalante
C.I.9.945.226



U **Universidad Nacional Experimental Politécnica**
"Antonio José de Sucre"
N
E
X
P
O
Vice-Rectorado Puerto Ordaz
Dirección de Investigación y Postgrado
Unidad Regional de Postgrado
Maestría en Ingeniería Industrial

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, Miembros del Jurado Evaluador designado por la Comisión de Estudios de Postgrado de la Dirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre" Vice-Rectorado Puerto Ordaz, para examinar el Trabajo de Grado titulado: **Diseño Modelo Estratégico De Gestión para la Unidad Servicios de Documentos De CORPOELEC**, presentado por la Ciudadana **Rocio Caicedo Jimenez**, Cédula de Identidad N° 14.746.019, para optar al Grado Académico de **Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial**, consideramos que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos para tal efecto y por tanto lo declaramos como **APROBADO**.

En la Ciudad de Puerto Ordaz a los veintitrés (23) días del mes de Junio de 2014.

Msc. Osman García C.I. 6.231.309
Miembro

Msc. Scandra Mora C.I. 12.186.538
Miembro

Msc. Magally Escalante C.I. 9.945.226
Miembro

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso,

A mis hermosos hijos,

A mis Padres,

A mi Esposo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, todo poderoso y a la vida misma por tantas oportunidades, momentos y cosas buenas que me han dado a lo largo de mi existencia.

A la Profesora Magally Escalante, mi más sincero agradecimiento por su magnífica orientación y asesoría, así como sus oportunas sugerencias y el apoyo brindado para la culminación de este trabajo.

De igual modo, quiero expresar mi reconocimiento y profunda gratitud a mi esposo Franklin Nain y mis hijos Franklin (junior) y Jennifer por su apoyo incondicional, a mis padres Ángel y Esther, ejemplo de vida y mis mejores e incondicionales amigos, mis suegros Fanny y Carlos, mis hermanos Robinson y Alexander, y finalmente, al excelente y especial grupo de amigos y docentes que tengo la suerte de tener, quienes siempre me apoyaron y animaron para la culminación de este trabajo, en especial a mis amigas de siempre Moirianib y Alexnis.

Gracias a todos!!!

ÍNDICE

Capítulo		Pág.
	ACTA DE EVALUACIÓN DEL TUTOR.....	iv
	ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO EVALUADOR.....	v
	DEDICATORIA.....	vi
	AGRADECIMIENTOS.....	vii
	RESUMEN.....	viii
	INTRODUCCIÓN.....	1
I	EL PROBLEMA.....	4
	1. Objetivos.....	12
	1.1. Objetivos Generales.....	12
	1.2. Objetivos Específicos.....	12
II	MARCO TEÓRICO.....	13
	1. Revisión de Literatura.....	13
	2. Marco Teórico.....	15
	2.1. Concepto De Control.....	15
	2.2. Estrategia.....	16
	2.3. Análisis DOFA.....	17
	2.4. Alineamiento Organizacional.....	18
	2.5. Antecedentes del Control de Gestión.....	19
	2.6. Cuadro De Mando Integral (CMI).....	20
	3. Marco Institucional.....	22
	4. Preguntas de Investigación.....	29
III	MARCO METODOLÓGICO.....	30
	1. Tipo de Estudio.....	30
	2. Población y Muestra.....	32
	3. Instrumentos.....	33
	4. Procedimientos.....	36

IV	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	37
	1. Caracterización de los procesos que intervienen en la unidad Servicios de Documentos.....	39
	2. Variables que Intervienen en el Desarrollo de la Gestión....	54
	3. Definición de los Requerimientos del Modelo Propuesto.....	77
	4. Proponer Modelo Estratégico de Gestión, a los fines de brindar soporte gerencial de Control de procesos organizacionales.....	92
	CONCLUSIONES.....	101
	RECOMENDACIONES.....	104
	BIBLIOGRAFÍA.....	105
	ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla		Pág.
1	Escala de Evaluación	34
2	Recursos de la Unidad Servicios de Documentos	44
3	Cargos Actuales y Cantidad de Personal	45
4	Horarios de Prestación de los Servicios	47
5	Horario de Servicios de Valija	48
6	Firmas Autorizadas para solicitud de envíos especiales	49
7	Gestión de la Unidad (Histórico)	51
8	Relación de procesos con Modelo Propuesto	55
9	Resumen de resultados Aplicación de Diagnostico	56
10	Resultados del MIC MAC	65
11	Clasificación de los Resultados del MIC MAC	66
12	Relación entre las variables y el Modelo Estratégico de Gestión	70
13	Relación entre Objetivo estratégico, Indicador, e iniciativa	72
14	Periodicidad e Intensidad	75
15	Metas propuestas para los Indicadores de Gestión	76
16	Relaciones de Actividades del Plan y Modelo Propuesto	86
17	Relaciones de Actividades del Plan y Modelo Propuesto	88
18	Relaciones de Actividades del Plan y Modelo Propuesto	90

Figura		Pág.
1	Mapa de Regionalización de CORPOELEC	25
2	Estructura Organizativa de CORPOELEC	26
3	Estructura Organizativa de la unidad Servicios de Documentos.	28
4	Diagrama de Caracterización de Servicios de Documentos	38
5	Mapa de Procesos	42
6	Plan Integral de Gestión de la unidad Servicios de Documentos	43
7	Pasos del Proceso Administrativo	52
8	Esquema Proceso Integral	53
9	Factores del Servicio	54
10	Aspectos de la Filosofía de Gestión	57
11	Aspectos de Plan Estratégico y Despliegue de Objetivos	58
12	Aspecto Focalización en el Mercado y los Clientes	59
13	Aspecto Información y Análisis	60
14	Aspecto Recursos Humanos	61
15	Aspecto Gerencia de Procesos	62
16	Grafica de Influencia y Dependencia	68
17	Diagrama de propuesta de Modelo Estratégico de Gestión	78
18	Mapa estratégico de Modelo de gestión.	84
19	Bloque de Costo/ Gestión Financiera	86
20	Bloque relación al Cliente	89
21	Bloque Relación Procesos Claves/Recursos Claves	91
22	Modelo estratégico de Gestión	93
23	Pantalla de Inicio de la Unidad Servicios de Documentos	95
24	Pantalla de Filosofía de Gestión de la unidad Servicios de Documentos	96
25	Pantalla de Indicadores de Gestión	97

26	Pantalla de Indicadores de Oportunidad	98
27	Pantalla de Plan Integral de Gestión.	99



U **Universidad Nacional Experimental Politécnica**
"Antonio José de Sucre"
N
E
X
P
O
Vice-Rectorado Puerto Ordaz
Dirección de Investigación y Postgrado
Unidad Regional de Postgrado
Maestría en Ingeniería Industrial

DISEÑO DE UN MODELO ESTRATEGICO DE GESTIÓN ADSCRITO PARA LA UNIDAD DE SERVICIOS DE DOCUMENTOS DE CORPOELEC

Autor: Lic. Rocio Caicedo

Tutor: Msc. Magally Coromoto Escalante

Año: 2014

RESUMEN

Las organizaciones hoy por hoy requieren de controles que les permita identificar desviaciones de manera oportuna a los fines de generar acciones inmediatas que minimizan la pérdida de tiempo y de costos en la producción de bienes o servicios. El objetivo general es diseñar un Modelo Estratégico de Gestión con la finalidad de ofrecer una herramienta que apoyará en el logro exitoso del cumplimiento del Plan Integral de Gestión de la unidad. El estudio fue realizado aplicando un diseño de tipo descriptivo y de campo. Para esto se realizó una revisión de todos los procesos que intervienen en la gestión de la unidad Servicios de Documentos, donde resulto fundamental estudiar de manera detallada los resultados obtenidos en el cumplimiento del Plan Integral de Gestión de manera de verificar donde se encontraban las desviaciones que pudieran marcar de manera significativa un progreso de mejora continua para la gestión. En función de los resultados se logró caracterizar, documentar, identificar, analizar y evaluar los procesos de la unidad y así poder ofrecer una herramienta que pueda garantizar el logro de los objetivos planteados por la empresa. Con este estudio se presenta el modelo de gestión orientado a fortalecer el Talento Humano como pieza fundamental en el logro de los resultados, permitiendo realizar uso eficiente de los Recursos y optimizando el Control de Gestión de forma integral a los fines de garantizar la vigilancia a todo el proceso con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

Palabras claves: Modelo, Diseño, Control, Gestión, Estratégico

INTRODUCCIÓN

La actividad de las organizaciones así como sus técnicas para el control de gestión se han visto sometidas a una serie de cambios en las últimas décadas, debido a la globalización de los mercados y el incremento de la competitividad de las empresas. Es por ello, que el dominio de éstas técnicas para el control de la gestión está pasando a ser un elemento esencial de la diferenciación competitiva en el mercado mundial, debido a que es uno de los factores que determinan el ganar o el perder, con la misma importancia que la tecnología del producto o el proceso de producción.

Cabe agregar, que se trata de un nuevo estado del arte de la gestión que se está elaborando a nivel internacional, a través de la incorporación de los instrumentos de medida. Efectivamente, más allá de las técnicas propias de la actividad particular que constituye el control de la gestión estratégica organizacional, se está convirtiendo en un cambio rotundo en la filosofía de gestión empresarial.

Con referencia a lo anterior, en el presente trabajo se expone el estudio que permitirá el diseño de modelo estratégico de gestión para la Unidad Servicios de Documentos de la empresa CORPOELEC, C.A. basado en los modelos como, Canvas, Balanced Scorecard y Modelo Excelencia de Gestión

El desarrollo de esta investigación reviste de importancia, ya que permitirá generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerenciales con la finalidad mejorar y garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes, oportunas y que puedan contribuir con la optimización de la gestión de la organización.

La investigación que es desplegada en este Trabajo, consistirá en realizar diagnóstico y revisión de la información generada producto del desarrollo de las actividades medulares de la unidad, como lo son la Distribución, Reproducción y Guarda y Custodia de Documentos además de analizar los resultados que se obtienen.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y documentando la investigación con referencias bibliografías teóricas y prácticas sobre el control de gestión desde un enfoque que pudiera mostrar la importancia de verificar el valor agregado en la prestación de los servicios y la identificación del Talento Humano en todo el proceso, resultará necesario verificar los Recursos (económicos, humanos, etc.) requeridos para el cumplimiento de todas las actividades de las cuales es responsable la unidad Servicios de Documentos.

El trabajo fue desarrollado en la empresa CORPOELEC, C.A, en la Unidad Servicios de Documentos se planteó llegar a la fase de diseño de un modelo estratégico de gestión, este anteproyecto está estructurado tal como se indica a continuación

En el Capítulo I, se presenta de manera resumida el Problema desde sus orígenes y/o raíces hasta llegar a plantear una posible solución, tomando en cuenta la importancia, justificación, alcance y el procedimiento a seguir en base a un objetivo general y otros específicos.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico requerido para el desarrollo de la Investigación u Objeto de estudio, en este caso referida a revisión de documentación e información bibliográfica relacionada con Control, Control de Gestión, Estrategias, Estrategias derivadas del Análisis FODA Y Alineamiento Organizacional.

En el Capítulo III, se presenta el Diseño Metodológico requerido para el desarrollo de la Investigación, se refiere el tipo de estudio población y muestra, los instrumentos utilizados y el procedimiento.

En el Capítulo IV, Se presenta Análisis y Resultados obtenidos del desarrollo de la investigación, que para este caso sería el diseño del Modelo de Estratégico de Control propuesto. Finalmente las correspondientes Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos respectivamente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

El termino gestión puede concebirse como proceso y disciplina Ivancevich, (2008). Como proceso comprende determinadas actividades laborales que los gestores (individuos que guían, dirigen o supervisan) deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa (pág. 98). Por otro lado, la Norma ISO 9000 señala que Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Por lo anteriormente planteado, clasificar la gestión como una disciplina implica un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Por lo tanto, una de las principales tareas del proceso de gestión es la de optimizar la utilización de los recursos que dispone la organización para lograr los objetivos, planes y actividades, que permitirá el proceso de toma de decisiones, la competitividad, productividad y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes. Cabe señalar, que el proceso de gestión presenta varias características estratégicas, administrativas, tecnológicas y operativas. Así, la gestión es una asignatura con principios, características, conceptos y teorías.

Dentro de este contexto, para Sallenave (2009), la gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo (pág. 49). Lo que implica que la planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado. Al respecto, Borello (2000) define la gestión estratégica como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. (pág. 27)

Las organizaciones en el mundo moderno están marcadas por la fuerte competencia y la complejidad reinante en momentos cuando la globalización tiene cada vez mayor auge, razón por la cual se ven en la imperiosa necesidad de implementar nuevas estrategias para medir el desempeño corporativo. Un actor fundamental en este escenario es la información, recurso indispensable, para lograr los objetivos estratégicos definidos por las distintas organizaciones.

En este mismo sentido, las condiciones de funcionamiento de las empresas se han transformado, de ahí la creciente importancia del área de Control de Gestión en empresas de cualquier ámbito. El concepto de Control de Gestión ha evolucionado según los requerimientos que imponen los entornos competitivos de cada empresa, transitando desde el rol de revisión interna asociado a temas contables hacia la conformación de una unidad que entregue sólidas bases de información para el proceso de toma de decisiones. De este modo, la alineación de las acciones y la estrategia que persigue la organización es vital, reconociendo distintos factores que influyen en el proceso de creación de valor.

Cabe agregar que las empresas han evolucionado de un enfoque clásico funcional a un enfoque sistémico, que se caracteriza por la interrelación de

todas las funciones de la empresa. La interrelación permite a los trabajadores acceder a trabajar en las distintas funciones de la empresa, cosa que no permitía el enfoque clásico, que sólo buscaba la especialización.

Por otro lado, cabe señalar que el nuevo enfoque se orienta a la creación de un control que actuará en forma más global, la cual permitirá controlar a la persona no sólo en la función que se desempeña sino que en las diversas tareas que pueda cumplir en la organización. Bajo este contexto resulta de suma importancia para el individuo manejar conceptos y herramientas que permitan monitorear los diferentes objetivos definidos en la planificación estratégica de una empresa, siendo un real aporte a la dirección de la misma y obteniendo ventajas competitivas perdurables a largo plazo.

Cabe agregar, que en un esquema habitual de revisión el comportamiento de la gestión resulte arduo que los trabajadores puedan visualizar como su trabajo directo impacta en los grandes resultados de la organización, como cambian los requerimientos del cliente y cómo evoluciona la competencia. Por tanto un control estratégico de gestión, genera un ambiente favorable en éste sentido, el cual a su vez será efectivo ya que permitirá el logro de los objetivos planificados lo que se traducirá en un medio excelente para lograr la transparencia, responsabilidad, eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de la gestión.

En la empresa, Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA), filial de la Corporación Eléctrica Nacional, S.A. (CORPOELEC), adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica, es la empresa de generación hidroeléctrica más importante del Estado Venezolano o de Venezuela. Forma parte del conglomerado industrial ubicado en la región de Guayana.

Dentro de las diferentes Unidades Organizativas que la integran, en la Región Bolívar o también denominada Región Sur, se encuentra la Unidad de Servicios de Documentos, adscrita a la Unidad Servicios Generales de la Coordinación de

Asuntos Corporativos Regional, siendo la unidad objeto de estudio para desarrollar el presente trabajo de investigación que procuró formular el Diseño de Modelo Estratégico de Gestión.

Servicios de Documentos, tiene como objetivo proporcionar los servicios asociados a la gestión de documentos de la Corporación, a través de la recepción, distribución, reproducción, guarda y custodia de documentos, con el fin de apoyar a las unidades organizativas en el manejo y suministro de información de forma organizada, oportuna y confiable.

Resulta oportuno mencionar que la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) en el año 1999, decidió implementar la Norma de CVG “Excelencia de Gestión”, la cual está basada en el enfoque de mejoramiento continuo, con el propósito de alcanzar altos niveles de desempeño. CVG EDELCA adopta esta norma como “Modelo de Excelencia de Gestión de EDELCA”, el cual es asumido como un cambio cultural, implementando las mejores prácticas y hábitos de excelencia.

Por las consideraciones anteriores la unidad Servicios de Documentos adscrito a la Coordinación de Asuntos Corporativos ha tomado esta herramienta para controlar la administración de la unidad, obteniendo resultados positivos que conllevan a desarrollar otros mecanismos que brinden información más detallada, a los fines de alinear sus actividades a un Modelo Estratégico de Gestión, donde resulte importante comprender todo el proceso organizacional, desde un enfoque de Modelo de Negocio.

Significa entonces que la administración eficiente de los recursos que intervienen en los procesos, requieren de una excelente planificación, organización, dirección y control de sus actividades para que funcione correctamente, por ello resulta necesaria una conexión o interrelación

permanente de todas y cada una de la unidades organizativas existentes dentro de la Corporación.

Cabe agregar que es Servicios de Documentos la responsable de lograr esa conexión, por lo que los servicios se han distinguido, asignándoles una serie de atributos como, organización, oportunidad y confiabilidad, los cuales exigen medir constantemente cada una de las acciones que se encuentran inmersas en los actividades a fin de garantizar el cumplimiento del objetivo declarado por esta Corporación, siendo estos de estricto cumplimiento por parte de esta unidad. En este contexto, resulta de suma valor acentuar, el disponer de información que garantice el cumplimiento de los planes establecidos, para atender los requerimientos de los clientes.

Los servicios de los cuales es responsable la unidad objeto de estudio fueron orientados para prestar una atención al cliente altamente confiable. A partir de ese momento, se emprende un gran interés por parte de esta unidad, en motivar a todos los integrantes a participar activamente en este nuevo proceso, para lo cual se elaboró un Plan Integral de Gestión, donde se estructuran ocho (8) de los nueve (9) aspectos del Modelo Excelencia de Gestión.

Con referencia a lo anterior es importante indicar que en los últimos tres años los aspectos relacionados en el plan integral de gestión han presentado deficiencia en el cumplimiento de las actividades declaradas, donde tenemos que:

- Filosofía de gestión ha presentado un porcentaje de cumplimiento de 75% desplegando un incumplimiento de un 25%, en este aspecto se mide la identificación de todos los integrantes de la unidad con la misión, visión y valores de la Corporación, dentro de la filosofía de gestión se precisan los principios y valores guías que la organización quiere impulsar como

cultura y lo que desea finalmente que la gente adopte como forma de vida.

- Planificación Estratégica, la cual ha presentado un cumplimiento de 72,80% desplegando un incumplimiento de 27,20%, en este aspecto se definen una serie de actividades orientadas al cumplimiento de planes de acción y cumplimiento de asignación de recursos presupuestarios, esto incluye tomar en cuenta las necesidades de los clientes, el mercado, cambios tecnológicos, necesidades de recursos humanos habilidades.
- Focalización en el Mercado y los Clientes, el cual ha presentado un porcentaje de cumplimiento de 75,40% desplegando un incumplimiento de 24,60%, en este aspecto se examina como se adquiere y utilizan el conocimiento de los clientes y del mercado, con la finalidad de mejorar continuamente su desempeño evaluando y aprendiendo acerca de las necesidades de los clientes.
- Información y Análisis el cual ha presentado un porcentaje de cumplimiento de 76,30% desplegando un incumplimiento de 23,70%, en este aspecto se reportan y controlan los indicadores que permiten monitorear como avanza la gestión
- Recursos Humanos el cual ha presentado un cumplimiento de 72,60%, desplegando un incumplimiento de 27,40%, en este aspecto se examinan como se han atendido los planes de adiestramiento y todas las actividades programadas para los trabajadores a los fines de crear un ambiente propicio para el alto desempeño, la participación y el crecimiento del personal.
- Gerencia de Procesos el cual ha presentado un porcentaje de cumplimiento de 69,30% desplegando un incumplimiento de 30,70%, en

este aspecto se evalúan los procesos claves desde su diseño hasta su presentación, igualmente se revisa como se controla y mejoran los procesos para superar las expectativas de los clientes y alcanzar un alto rendimiento.

- Impacto Regional ha presentado el cual ha presentado un porcentaje de cumplimiento de 72,80% desplegando un incumplimiento de 27,20%, en este aspecto se impulsa la contribución con la Gestión Social a la Comunidad.
- Conservación del Ambiente el cual ha reportado un porcentaje de cumplimiento de 72% desplegando un incumplimiento de 28% en este aspecto se desarrolla el compromiso de los trabajadores con la Gestión ambiental donde se promueve la siembra de árboles o brindar charlas de Gestión Ambiental.

De lo anteriormente planteado surge la necesidad de revisar el por qué de las desviaciones de cada uno de los aspectos del Plan Integral de Gestión a los fines de incorporar correctivos. De continuar con las desviaciones presentadas la unidad puede aumentar la insatisfacción y credibilidad de los clientes internos y externos que debe atender, impactando de manera muy significativa la gestión de la Corporación ya que la oportunidad en la entrega de un documento o reproducción del mismo resulta necesaria cuando no se tienen otros mecanismos de comunicación que contribuyan a que las gestiones administrativas sigan su curso sin detenerse.

Por las consideraciones anteriores, cabe destacar que la problemática se enfoca en deficiencia en el cumplimiento de las actividades desplegadas en cada uno de los aspectos del Plan Integral de Gestión, donde resulta indispensable vigilar el cumplimiento del plan operativo enmarcado en la gestión estratégica táctica, el cumplimiento de los servicios ofrecidos al cliente

de acuerdo a la matriz del cliente, de la mano con la identificación del talento humano y el servicio que debe prestar, brindando satisfacción personal a los usuarios.

Esta investigación permitió responder ante la problemática antes expuesta y además accederá a visualizar de forma holística toda la gestión brindando vinculación de un proceso con otro, para dar cumplimiento a su responsabilidad dentro de la estructura organizativa de la Corporación Eléctrica Nacional, es por ello que este estudio reviste de gran importancia, ya que está representado por el ofrecimiento de un modelo estratégico de gestión como herramienta de trabajo, con el cual se pueda evaluar el avance y logros de los objetivos operativos de la unidad, considerando que el manejo de la planificación sea más asertivo.

Sobre la base de los argumentos anteriores el modelo propone facilitar el seguimiento y control para la toma de decisiones, siendo elemento clave para que los diferentes niveles jerárquicos, dispongan de registros con información oportuna, precisa y veraz que les permita conocer la influencia de cada una de las variables y factores que afectan o influyen en el desempeño de la actividades diarias que se traducirán en la gestión global y que afecta a toda la Corporación para la toma de acciones preventivas y/o correctivas en el control y la mejora, con el consecuente incremento de la eficacia en los procesos.

1. Objetivos.

1.1. Objetivo General.

Diseñar un Modelo Estratégico de Gestión, para la unidad Servicios de Documentos Región Sur de la Corporación Eléctrica Nacional.

1.2. Objetivos Específicos.

1.2.1 Caracterizar todos los procesos que intervienen en la unidad Servicios de Documentos.

1.2.2 Identificar las variables que intervienen en el desarrollo de la gestión.

1.2.3 Definir los requerimientos del Modelo propuesto.

1.2.4 Proponer Modelo Estratégico de Gestión, a los fines de brindar soporte gerencial de Control de procesos organizacionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se muestra la revisión de la literatura, las bases teóricas, el sistema de variables y las preguntas de investigación que permitieron diseñar una metodología para el diseño de un modelo estratégico de gestión a la unidad Servicios de Documentos.

1. Revisión de Literatura.

En la actualidad se presenta una serie de hechos que ejercen presión a muchas empresas, como son los múltiples cambios en la economía mundial, las exigencias de los clientes, las innovaciones tecnológicas, y la globalización. Es por ello que las mismas en función de mejorar y adaptarse a los cambios buscan establecer nuevas estrategias que la conduzcan a ser exitosas.

El Control de Gestión es una de ellas por representar un pilar fundamental en el éxito de la gestión estratégica la cual debe conducir a la organización a un futuro deseado, por tanto, la dirección necesita contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada. Es obvio entonces, que debe existir un modelo de control capaz de gestionar la información que refleje el estado de la organización a la gestión estratégica, por tanto, le corresponde un control de gestión estratégica.

Se expone brevemente una serie de trabajos revisados sobre, diseño de modelos de gestión:

En 2009, Solano diseñó un modelo para la administración y control de proyectos para la empresa SICAD, C.A., con el objeto de ofrecer una herramienta que permitiera cuantificar y medir el avance de los proyectos ejecutados por la empresa en un momento dado.

En 2011, Velásquez diseñó un modelo de gestión para el funcionamiento y operación del laboratorio móvil del centro de investigaciones aplicadas (CIAP) de EDELCA, con el objeto de documentar, formalizar, estandarizar los procesos organizacionales del laboratorio y así lograr los objetivos propuestos.

En 2012, Larco diseñó un modelo de gestión financiera para la Distribuidora Papelera, LS., con el objeto de ofrecer herramientas prácticas de control financiero que le permitan la optimización de recursos.

En función de lo señalado, se puede observar que los estudios realizados se enfocan al control de Gestión en un proceso en específico. Por lo que se hace necesario profundizar en los procesos de forma holística, con la finalidad de determinar la eficiencia y efectividad de la gestión.

En el modelo planteado se desarrolló la importancia del valor agregado dentro de la medición de la gestión en general, con base a los modelos Canvas, Balanced Scorecard y Modelo Excelencia de Gestión y desplegando un análisis estructural a través del MIC-MAC.

2. Marco Teórico.

2.1. Concepto de Control.

Existen diferencias entre las concepciones clásicas y modernas de Control de Gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo o control presupuestario, y que se desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos. Mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre ellos; centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

De allí se hizo necesario definir en primera instancia al control de manera general, seguidamente al control presupuestario, para luego hacer lo mismo con el control de gestión.

A continuación se señalan algunos conceptos que constituyen un punto de vista determinado de algunos de los autores consultados acerca del Control de Gestión. Malavé (2009), en relación con el Control de Gestión señala lo siguiente:

Actualmente el Control de gestión no sólo es cuantitativo, sino que ahora se considera cualitativo, ya que se toman en cuenta todos los aspectos de la empresa, en donde además de hablarse de cantidad también se mencionan, por ejemplo las posibles repercusiones que puede tener el desempeño de los trabajadores en la consecución de los objetivos (p.22.).

Otra definición la señala Malavé (2010) donde:

El Control de Gestión constituye el elemento fundamental de la planificación y consiste en la verificación y seguimiento a la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador y facilitando la retroalimentación de las actividades, la toma de decisiones y la

orientación de las acciones, para garantizar el logro de los resultados propuestos (p.18).

De todo lo anteriormente señalado se interpreta que el control es un mecanismo que debe servir de guía para lograr los objetivos planteados, con el mejor uso de los recursos disponibles. Naciendo el control de la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz, lo que es fundamental para la supervivencia de cualquier organización, tanto público como privado, con fines de lucro o con fines sociales. Es decir, el control es el medio de asegurar la eficacia de acción permitiendo la retroalimentación del sistema empresarial con las consecuencias de sus propios actos o desempeños.

Del control de gestión, se desprende que para garantizar su apropiada funcionabilidad deben concurrir varios aspectos importantes dentro de toda organización, debe estar inmerso dentro de la planificación estratégica y los planes operativos, la estructura organizativa debe garantizar la designación de responsabilidades y funciones para todo el personal, así como las relaciones de dependencia, autoridad y comunicación, es decir, debe tener un significado práctico y operacional, debe garantizar la participación de todas las personas involucradas en el proceso, e involucra una amplia variedad de consideraciones relacionadas con la dirección y las personas dentro de la institución, lo que implica controlar las actividades humanas y una comprensión de la naturaleza de las personas.

2.2. Estrategia.

La Gran Enciclopedia Hispana define a la estrategia como el arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país, enfocando este concepto al ámbito empresarial la estrategia es el arte de

coordinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados, orientados a lo que la empresa aspira ser en un plazo de tiempo determinado.

Para efectos de esta investigación el concepto de estrategia que será usado es el de Antonio Francés quien señala que la estrategia es la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

2.3. Análisis DOFA.

Antonio Francés señala que el Análisis DOFA, Es una herramienta básica de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz DOFA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategias. (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada. (pág. 98)

Significa entonces que las **Fortalezas.-** Son valores, capacidades o conocimientos que una empresa posee en grado superior al promedio, y por ende permite que la empresa se destaque ante la competencia.

Debilidades.- Son valores, capacidades o conocimientos que una empresa posee en grado inferior al promedio, convirtiéndose en obstáculos para la consecución de los objetivos.

Oportunidades.- Son situaciones que favorecen a la empresa en la consecución de un propósito establecido. Son circunstancias que ayudan a la cristalización de una ventaja competitiva.

Amenazas.- Presiones externas que impiden la consecución de los objetivos propuestos.

Estrategias derivadas del análisis DOFA.

El análisis DOFA es una herramienta para la toma de decisiones empresariales, permite identificar el entorno del negocio en términos de oportunidades y amenazas, así como, las fortalezas y debilidades propias de la empresa. El Análisis DOFA provee un marco de referencia para la planeación estratégica, dado que permite conocer, el potencial y la posible dirección de basarse en potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

2.4. Alineamiento Organizacional.

Hoy en día las organizaciones se están enfrentando a diferentes evoluciones en el ambiente de negocios, diferenciado por los rápidos cambios en la tecnología, necesidades de los clientes, estabilidad económica y varios eventos que hacen que las organizaciones pierdan la estabilidad administrativa, citado por Anahí Montoya Cottle en la página web.

El cambio continuo, hace que el alineamiento de la organización sea parte esencial de las nuevas habilidades gerenciales. El concepto de alineamiento organizacional se origina bajo el criterio que para lograr la misión, visión, estrategia y los resultados que la empresa busca alcanzar, es necesario armonizar efectivamente los esfuerzos de las unidades de negocio, departamentos, procesos y personas. El concepto de alineamiento organizacional es primordial, ya que permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización tener la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la misión, visión y estrategia de la organización.
- Vincular el trabajo diario de los empleados al beneficio de los resultados primordiales de la empresa.
- Dirigirse principalmente a las necesidades de los clientes, accionistas, empleados, proveedores y comunidad.

2.5. Antecedentes del Control de Gestión.

En atención a lo expuesto se señala que el tema de la gerencia data de 5.000 AC., en donde se establece que los gerentes de las civilizaciones exitosas de la antigüedad fueron los primeros en aplicar algunos principios y prácticas utilizados en ese siglo.

Dentro de ese marco se menciona que la misma fue desarrollándose y evolucionando a través del tiempo, pasando por la época pre industrial, la industrialización, hasta llegar a las pequeñas, medianas y grandes industrias.

En atención a lo expuesto Druker (2009)

En el umbral del siglo XXI, la gerencia ha adquirido nuevas formas y significados producto del avance de las ciencias y tecnologías que afectan el ambiente empresarial y gerencial de las organizaciones de la era post industrial, para entrar en un sistema económico donde la información oportuna de los procesos será la medida de la eficiencia, eficacia y efectividad administrativa. (pág. 107)

De allí la importancia de desarrollar controles de gestión que faciliten la toma de decisiones oportunas dentro de las organizaciones. Al hablar de control de gestión, sus orígenes y evolución, es obligatorio reseñar el origen y desarrollo

de los diferentes tipos de control, tales como el control de calidad, control estadístico, control presupuestario, pues estos son los instrumentos que anteceden al control de gestión.

En tal sentido, podemos señalar que el control, en términos generales, nace desde el mismo momento en que el hombre comienza a buscar y construir sus primeras herramientas para utilizarlas en las labores de recolección y aprovisionamiento de los medios necesarios para sobrevivir a las inclemencias del ambiente. Instrumentos que fueron perfeccionando para hacer menos difícil su laboriosa tarea, en una constante búsqueda por mejorar su calidad de vida.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar Control de Gestión, sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

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

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las

organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Para lograr una gestión efectiva, la función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema, ya que proporciona la información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, reiniciándose nuevamente el proceso de planificación.

La gestión se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:

- **Gestión Estratégica:** se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.
- **Gestión Táctica:** Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
- **Gestión Operativa:** Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y Control.

2.6. Cuadro de Mando Integral (CMI).

Kaplan y Norton conceptualizan El CMI como un sistema de gestión integral que une indicadores financieros y no financieros. Éste ofrece una manera práctica

de llevar a cumplimiento los contenidos estratégicos, traduciéndolos en indicadores, inductores y metas. (pág. 21)

Por lo que se puede interpretar como una forma concreta de saber cómo vamos, si cumplimos o no lo que dijimos que íbamos a hacer, cómo van los indicadores que hablan de las fortalezas y las debilidades, cuáles son los procesos que tenemos que sostener o cambiar. Se trata de una herramienta que se diseña y aplica a partir de una visión y misión estratégicas, con definiciones y objetivos claros

En tal sentido, se considera al Control de Gestión como un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y como un instrumento para su evaluación, donde la cultura organizacional, la inclusión, la iniciativa, la capacitación, el aprendizaje y la creatividad forman parte de su concepción; y en cuanto al capital de la organización, este no se limita a los bienes tangibles sino también a los intangibles, donde el recurso humano tiene cada vez una mayor incidencia junto a otras variables.

3. Marco Institucional.

Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA), filial de la Corporación Eléctrica Nacional, S.A. (CORPOELEC), adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica, es la empresa de generación hidroeléctrica más importante del Estado Venezolano o de Venezuela.

EDELCA opera las Centrales Hidroeléctricas: Simón Bolívar ubicada en Guri Estado Bolívar, con una capacidad instalada de 10.000 Megavatios, considerada la segunda en importancia en el mundo, Antonio José de Sucre ubicada en Macagua – Estado Bolívar con una capacidad instalada de 3.140

Megavatios y Francisco de Miranda ubicada en Caruachi – Estado Bolívar que posee una capacidad instalada de 2.280 megavatios.

Su ubicación específica, en las caudalosas aguas del Río Caroní, al sur del país, le permite a EDELCA producir electricidad en armonía con el ambiente, a un costo razonable y con un significativo ahorro petrolero o del petróleo.

Para transportar la energía eléctrica, EDELCA posee una extensa red de líneas de transmisión que superan los 5.700 Km., cuyo sistema a 800 mil voltios es el quinto sistema instalado en el mundo, con líneas de Ultra Alta Tensión en operación.

En la actualidad EDELCA aporta aproximadamente el 70% de la producción nacional de electricidad, a través de sus Centrales Hidroeléctricas Simón Bolívar ubicada en Guri, Antonio José de Sucre ubicada en Macagua y Francisco de Miranda ubicada en Caruachi.

Es importante destacar que EDELCA en cumplimiento a lineamiento de estado y en el marco de la reorganización del sector eléctrico nacional, y con la finalidad de mejorar la calidad del servicio en todo el país, maximizar la eficiencia en el uso de las fuentes primarias de producción de energía, la operación del sistema y redistribuir las cargas y funciones de las actuales operadoras del sector, el Ejecutivo Nacional, a través del Decreto-Ley N° 5.330, de fecha 2 de mayo de 2007, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.736 del 31 de julio de 2007, ordena la creación de la sociedad anónima Corporación Eléctrica Nacional, S.A. (CORPOELEC).

Visión.

Ser una Corporación con ética y carácter socialista, modelo en la prestación de servicio público, garante del suministro de energía eléctrica con eficiencia,

confiabilidad y sostenibilidad financiera. Con un talento humano capacitado, que promueve la participación de las comunidades organizadas en la gestión de la Corporación, en concordancia con las políticas del Estado para apalancar el desarrollo y el progreso del país, asegurando con ello calidad de vida para todo el pueblo venezolano.

Misión.

Desarrollar, proporcionar y garantizar un servicio eléctrico de calidad, eficiente, confiable, con sentido social y sostenibilidad en todo el territorio nacional, a través de la utilización de tecnología de vanguardia en la ejecución de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización del sistema eléctrico nacional, integrando a la comunidad organizada, proveedores y trabajadores calificados, motivados y comprometidos con valores éticos socialistas, para contribuir con el desarrollo político, social y económico del país.

Valores Corporativos.

- Ética Socialista
- Responsabilidad.
- Autocrítica.
- Respeto.
- Honestidad.
- Eficiencia.
- Compromiso.

Procesos Medulares.

- Generación.
- Transmisión.

- Distribución.
- Comercialización (Atención al Usuario).

La organización territorial de la actividad de distribución de potencia y energía eléctrica está definida por las siguientes regiones operativas. (Ver figura 1).

Caracas (Caracas, Miranda y Vargas)

Lara (Yaracuy, Portuguesa, Cojedes y Lara)

Zulia (Falcón, Zulia y Trujillo)

Táchira (Mérida, Táchira y Barinas)

Bolívar (Monagas, Delta Amacuro y Bolívar)

Anzoátegui (Sucre y Anzoátegui)

Carabobo (Carabobo y Aragua)

Apure (Guárico, Apure, Amazonas)

NuevaEsparta



Figura 1. Mapa de Regionalización de CORPOELEC

Fuente: Página Principal CORPOELEC [Citado Mayo2013] Disponible en:

[\[https://www.corpoelec.gob.ve/estructura-nacional\]](https://www.corpoelec.gob.ve/estructura-nacional)

Dentro de las diferentes Unidades Organizativas que integran a CORPOELEC Región Bolívar o también denominada Región Sur, se encuentra la Unidad de Servicios de Documentos, adscrita a la Unidad Servicios Generales de la Coordinación de Asuntos Corporativos Regional, siendo la unidad objeto de estudio para desarrollar el presente trabajo de investigación.



Figura 2. Estructura Organizativa de la Coordinación Asuntos Corporativos

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

Los procesos de la unidad Servicios de Documentos tienen sus funciones definidas, las mismas se describen a continuación:

- ✓ Programar las actividades de conservación, custodia, reproducción y distribución de documentos, en las diferentes zonas de operación (Macagua, Caruachi, Guri, y Puerto Ordaz) de CORPOELEC.
- ✓ Asesorar a las unidades organizativas de la empresa, en lo que a servicios de documentos se refiere.

- ✓ Asignar los números a los contratos solicitados por las unidades organizativas, de acuerdo a la normativa establecida.
- ✓ Recepcionar, registrar, identificar, clasificar y distribuir la documentación oficial recibida, con el objeto de mantener el control adecuado de dichos documentos.
- ✓ Prestar los servicios de mensajería interna y externa a las unidades organizativas, en forma oportuna y confiable.
- ✓ Guardar y custodiar los documentos recibidos de las diferentes unidades organizativas de CORPOELEC.
- ✓ Mantener y aplicar mecanismos de control para la recepción y distribución de documentos manejados por el departamento, con el propósito de facilitar su ubicación y dar respuesta oportuna al cliente.
- ✓ Coordinar y controlar las actividades asociadas a la distribución de prensa y circulares oficiales.
- ✓ Coordinar y controlar las actividades asociadas a los servicios de reproducción.
- ✓ Coordinar y controlar las actividades relacionadas con los envíos especiales.
- ✓ Controlar y mantener en orden los archivos administrados por el departamento, a fin de facilitar la localización de los documentos solicitados.
- ✓ Mantener control sobre préstamos y/o consulta de los documentos custodiados por el departamento de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
- ✓ Transferir al archivo correspondiente los documentos desincorporados que han cumplido su periodo de vigencia administrativa legal para su

custodia temporal o permanente, de acuerdo con la normativa establecida para tal fin.

- ✓ Coordinar, controlar y distribuir los costos de los servicios de reproducción prestados a las diferentes unidades organizativas de la empresa.
- ✓ Controlar la operatividad y el mantenimiento de los equipos de reproducción contratados por CORPOELEC.
- ✓ Aplicar los mecanismos de medición y evaluación de los indicadores de gestión diseñados por la unidad.

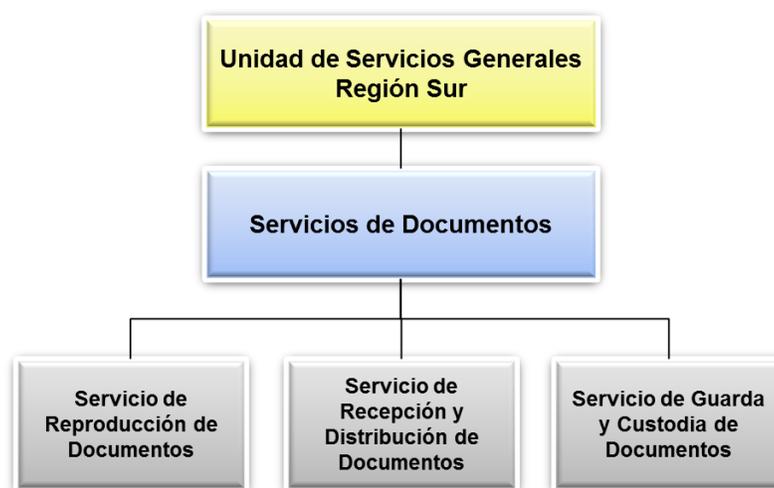


Figura 3. Estructura de la Unidad Servicios de Documentos

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

La unidad Servicios de Documentos, es la principal beneficiaria en el Diseño propuesto de Modelo Estratégico de Gestión, con significativo valor agregado, para las unidades organizativas de la Coordinación de Asuntos Corporativos y

la Corporación Eléctrica Nacional, ofreciendo beneficios a unidades con funciones similares.

4. Preguntas de Investigación.

Para el desarrollo de la investigación se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores claves que permiten conducir la gestión de la unidad Servicios de Documentos a un resultado satisfactorio para la Corporación?

¿Cuál es la situación actual del Control de Gestión, en la unidad Servicios de Documentos?

¿Cuáles son las Debilidades y Fortalezas del Control de Gestión de la unidad Servicios de Documentos?

¿Qué aspectos deben ser considerados en los requerimientos del modelo para poder controlar la gestión de la unidad Servicios de Documentos?

¿Cómo diseñar un Modelo Estratégico de Gestión que integre toda la información de manera efectiva, ofreciendo un ambiente favorable al control?

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En la presente investigación se muestran los aspectos referidos al diseño de la metodología utilizada para el desarrollo de este estudio. Es por ello que a continuación se indica el tipo de estudio que fue desarrollado, los instrumentos utilizados y finalmente se especifica el procedimiento que se realizó para el diseño del modelo estratégico de gestión.

1. Tipo de Estudio.

La investigación se encuentra dirigida al desarrollo de una metodología para el Control de Gestión, enmarcándose bajo la modalidad de Proyecto Factible, apoyándose en una investigación de Campo.

El proyecto Factible según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL 4^o Edición Reimpresión (2010):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluye ambas modalidades (p.16).

En este sentido se propone el diseño de un Modelo Estratégico de Gestión, el cual favorecerá a la mejora de los procesos de la unidad y que repercutirá en toda la organización.

Adicionalmente la investigación desarrollada es del tipo Descriptivo, porque se definen y detallan elementos que caracterizan el problema objeto de investigación, entre ellos un análisis y diagnóstico de la situación actual de los servicios, revisión de los procesos utilizando un enfoque de sistemas, caracterización del entorno interno, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad Servicios de Documentos.

Arias (2004) plantea:

Los estudios descriptivos consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.22).

Asimismo, la investigación tiene componentes de tipo de Campo. Dentro de la estrategia de investigación De campo, se efectúa un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de información pertinente a la investigación; basado en la observación directa de la realidad actual de los servicios de traslado de documentos, reproducción de documentos y guarda y custodia de documentos.

En cuanto a la investigación de campo la UPEL (2006) establece:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de

interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.11)

2. Población y Muestra.

Para Hurtado (2000), la población es “el conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se requiere evaluar el evento”. (p.152). Y señala también que. La población de una Investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten como características comunes, los criterios de inclusión; es a la población a quien estarán referidas las conclusiones del estudio. (p.153) La muestra es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población. (p.152). Evidentemente, lo que se quiere evaluar, es decir el evento de estudio, son los procesos asociados a las quejas pero debido a que no se puede obtener información directa de ellos, se recurrirá a una población referencial. En este sentido la población seleccionada para realizar el estudio estuvo conformada por todos los trabajadores de la Unidad Servicios de Documentos ya que están relacionados directamente con las actividades que se llevan a cabo en la empresa. La población la integran: veintiocho 28 individuos. Con relación a este aspecto ob.cit, señala que, no toda investigación requiere de un procedimiento de muestreo. En muchos casos el investigador puede fácilmente tener acceso a toda la población y no necesita muestrear”. (p. 154). Por tanto, se puede decir que para este estudio la población es igual a la muestra. No requiriendo realizarse muestreo alguno al contarse con una la población como finita. En tal sentido, la muestra quedará estructurada de la siguiente manera: Coordinador, un (1) Profesionales, seis (6) Mensajeros, ocho (8) oficinistas, ocho (7) técnicos, cuatro (04) y secretarias, dos (2).

3. Instrumentos.

Para la recolección de la información documental o fuente secundaria, se utilizaron instrumentos y técnicas con el propósito de conocer todos los factores que inciden en el desarrollo del estudio. Seguidamente se presentan:

3.1 La Observación Directa.

Esta es la técnica de recolección de datos más común, fue usada con el fin de conocer el funcionamiento de los procesos de área en estudio así como también el comportamiento del personal del mismo. Arias (2002) la define como una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. (pag.69).

3.2 Encuestas.

Para Richard L. Sandhusen (2008), esta técnica es método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa. (pág. 45).

La encuesta tipo diagnóstico fue aplicada a todo el personal de la unidad Servicios de Documentos, tomando en cuenta que su opinión es muy importante debido a que juegan un papel significativo dentro del manejo de la gestión de la unidad.

El Instrumento de Autodiagnóstico, (Anexo A) es una herramienta diseñada por la Unidad Servicios de Documentos y la misma fue validada por la unidad competente de Corpoelec, para aprobación de documentos normados (Unidad Desarrollo de la Organización) esta herramienta pretende identificar qué

actividades son consideradas de mayor importancia en cada uno de los aspectos del Plan Integral de Gestión y que por consiguiente dan respuesta a la gestión de la unidad.

El instrumento posee un instructivo de llenado en el cual se explican los criterios (Ver Tabla 1) que corresponden a los aspectos a ser evaluados por el participante con base al Modelo Excelencia de Gestión de la Unidad, así como también se indica que la evaluación corresponde a l grado de avance del aspecto evaluado y para ello se dispone de una tabla denominada escala de evaluación, que se describe a continuación:

Tabla 1. Escala de Evaluación

%	CRITERIO DE EVALUACIÓN
0	No se hace, o se tiene pero no se aplica
25	Existe con debilidad. Se aplica en algunas áreas y/o algunos niveles. Mediciones sin tendencias positivas. Seguimiento no sistemático.
50	Existe y se aplica en casi todas las áreas y niveles. Mediciones con tendencias positivas. Seguimiento sistemático en casi todas las áreas y niveles.
75	Existe y se aplica en toda la organización. Mediciones con tendencias positivas sostenidas. Seguimiento sistemático en toda la organización.
100	Existe y se aplica en toda la organización. Mediciones con tendencias positivas crecientes y sostenidas. Alineación. Innovación. Excelencia.

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

3.3 Revisión Documental.

Para Hurtado (2000), esta técnica, es un proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema en particular, con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundos del mismo. (p. 90). Es por ello que a través de la revisión bibliográfica se podrán establecer los aspectos que ya han sido estudiados previamente, lo cual permitirá tener una perspectiva más completa sobre el problema y su entorno, del mismo modo proporcionará una visión de los resultados alcanzados y la forma de analizarlos, los métodos estudiados, instrumentos y técnicas pertinentes del estudio.

Por ser la revisión documental una técnica en la cual se recurrirá a la información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden ser producto de mediciones o investigaciones realizadas por otros, será de gran utilidad para el desarrollo del presente estudio.

3.3.1. Técnica Análisis de Datos.

Tomando en consideración el tipo y diseño, al igual que los objetivos propuestos que de debían alcanzar los datos recabados en cada una de las fases de la investigación fueron analizados mediante la técnica del “Análisis Cuantitativo”, utilizando el análisis estructural utilizando un software (MIC MAC) el cual consistió en:

- Una vez recopilada y clasificada la información se procedió a hacer un Análisis cualitativo de la misma, comparando y verificando su

correspondencia con la realidad operativa de la unidad para posteriormente.

- Efectuar la síntesis de la información a través de, gráficos, tablas, mapa de procesos y diagrama de flujo.
- Evaluar los resultados obtenidos comparándolos con los procedimientos actuales.
- Identificar la documentación que requiere ser elaborada o modificada, para desarrollar el Modelo documental de la unidad y cumplir con los procedimientos establecidos por la organización.

4. Procedimientos.

La metodología estará orientada al cumplimiento de las siguientes fases:

- 1) Caracterizar los procesos que intervienen en la Unidad.
- 2) Identificar las variables que intervienen en el desarrollo de la gestión.
- 3) Definir los requerimientos del Modelo propuesto
- 4) Elaborar el Diseño propuesto del Modelo Estratégico de Gestión.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan, y describen las evidencias y pruebas que muestran el logro de los objetivos planteados en este trabajo, a objeto de brindar una herramienta gerencial que permita monitorear la gestión de la unidad de manera constante a los fines de poder generar acciones correctivas de ser necesario.

Se analizan los resultados de los indicadores de gestión actualmente implementados en la Unidad. Asimismo, se determinó a través de un mapa de relaciones el vínculo que existe entre los objetivos y los indicadores actualmente implementados para determinar la relación existente entre la gestión y los resultados de sus indicadores.

SITUACIÓN ACTUAL.

La Unidad Servicios de Documentos, adscrito a la Asuntos Corporativos, se encarga de recepcionar, reproducir y guardar y custodiar los Documentos, con la finalidad de lograr el cumplimiento de las disposiciones legales y obligaciones conforme al marco jurídico y normativa interna de CORPOELEC.

La Figura 4, explica la ubicación de los Procesos Principales los cuales son ejecutar los Servicios de Recepción y Distribución, Reproducción y Guarda y Custodia de Documentos.

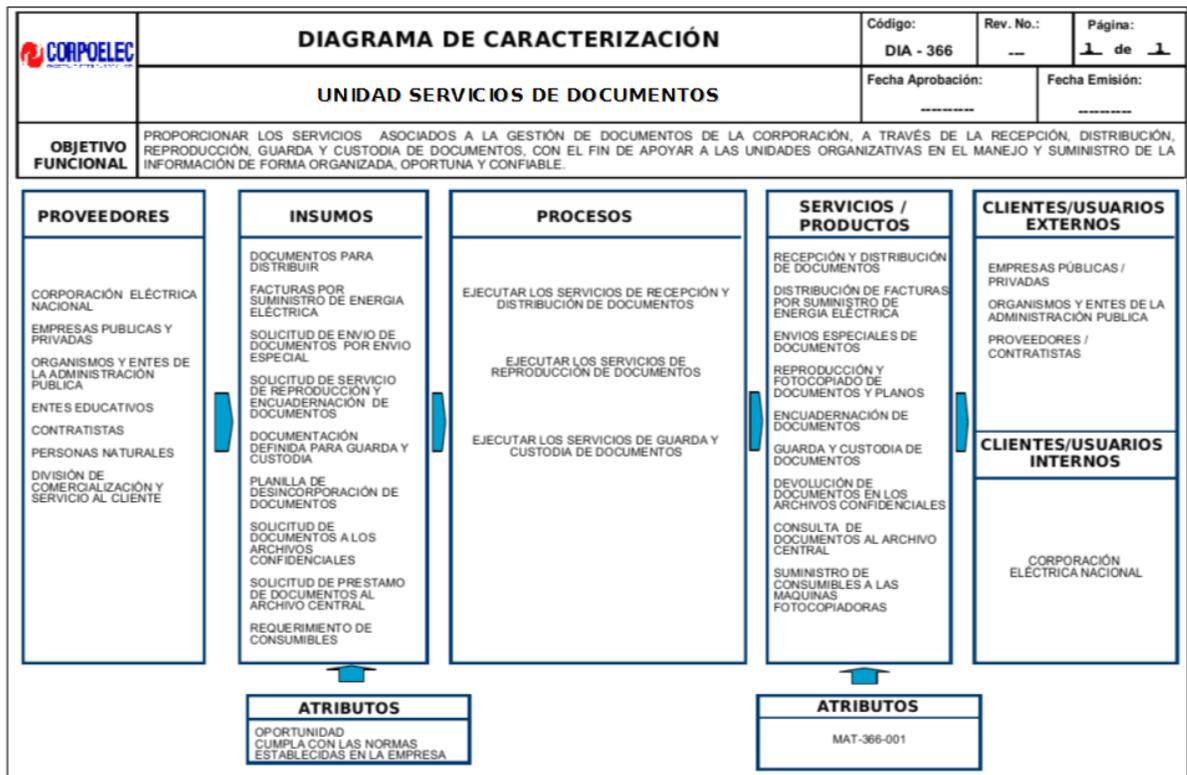


Figura 4. Diagrama de Caracterización de Servicios de Documentos

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

Sobre la base de las consideraciones anteriores para los fines del presente trabajo es necesario profundizar aún más en el Proceso Principal en la búsqueda de los detalles del funcionamiento de la Unidad con la finalidad de dilucidar posibles complicaciones en los procesos, lo que es básico para determinar e implementar correctivos, por ello se describen cada uno de los procesos medulares con sus respectivos objetivos y funciones relevantes.

4.1. Caracterización de los procesos que intervienen en la unidad Servicios de Documentos.

4.1.1. Ejecutar los Servicios de Reproducción:

Objetivo: Proporcionar los servicios de fotocopiado y encuadernación de documentos a través de los centros de reproducción o equipos interdepartamentales ubicados en la Empresa, con el fin de apoyar a las unidades organizativas, bajo las condiciones de calidad y oportunidad asociadas a la gestión administrativa de EDELCA.

Siendo sus funciones:

- ✓ Ejecutar el servicio de fotocopiado de documentos.
- ✓ Ejecutar el servicio de encuadernación de documentos.
- ✓ Controlar la cantidad de insumos y consumibles utilizados para las fotocopadoras.
- ✓ Verificar la operatividad de los equipos de reproducción ubicados en la empresa.
- ✓ Supervisar la mudanza física o reubicación de las fotocopadoras interdepartamentales.
- ✓ Programar el mantenimiento preventivo y correctivo de las fotocopadoras de los Centros de Reproducción y Equipos Departamentales.
- ✓ Controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de las fotocopadoras de los Centros de Reproducción y Equipos Departamentales.

4.1.2. Ejecutar los Servicios de Recepción y Distribución de Documentos:

Objetivo: Proporcionar los servicios de recepción y distribución de los documentos asociados a la gestión administrativa de EDELCA, a través de la mensajería interna, mensajería externa y servicios contratados, con el fin de cumplir con la entrega de documentos de manera oportuna y confiable.

Siendo sus funciones:

- ✓ Recibir documentos a través de la mensajería interna y taquillas de los centros de documentación.
- ✓ Entregar documentos a través de la mensajería interna y mensajería externa.
- ✓ Entregar documentos a través de servicios contratados (servicio especial y servicio de valija).
- ✓ Controlar la entrega oportuna de los documentos recibidos por el Departamento.
- ✓ Recibir circulares de las unidades organizativas de EDELCA.
- ✓ Publicar circulares.
- ✓ Entregar la prensa al personal autorizado.

4.1.3. Ejecutar los Servicios de Guarda y Custodia de Documentos:

Objetivo: Proporcionar los servicios de guarda y custodia de los documentos, mediante el manejo y administración de los archivos confidencial, central e histórico ubicados en la empresa, con el fin de disponer de la información de manera organizada, oportuna y confiable.

Siendo sus funciones:

- ✓ Trasladar los documentos al archivo central.
- ✓ Apoyar a las unidades organizativas durante el proceso de desincorporación de documentos.
- ✓ Resguardar y custodiar los documentos en el archivo confidencial, archivo central y archivo histórico.
- ✓ Digitalizar los documentos pertenecientes al archivo confidencial.
- ✓ Digitalizar los documentos pertenecientes al archivo central.
- ✓ Realizar la depuración, expurgo y clasificación de documentos en custodia, según la Tabla de Temporalidad Documental.
- ✓ Realizar la evaluación de los documentos del archivo central.
- ✓ Realizar la desincorporación y eliminación de documentos en el archivo central.
- ✓ Proporcionar el servicio de consulta y préstamo de documentos.
- ✓ Administrar los documentos ubicados en el archivo confidencial, central e histórico.
- ✓ Custodiar los documentos pertenecientes al archivo confidencial, central e histórico.

En el mapa de Procesos (Figura 5) se describe de manera gráfica como se presentan las entradas, recursos y salidas de la unidad Servicios de Documentos como proceso organización que da respuesta a una necesidad de

un Cliente y que contribuye a la gestión como procesos de soporte, a un proceso medular el cual es, Generar, Transmitir y Distribuir Energía Eléctrica.

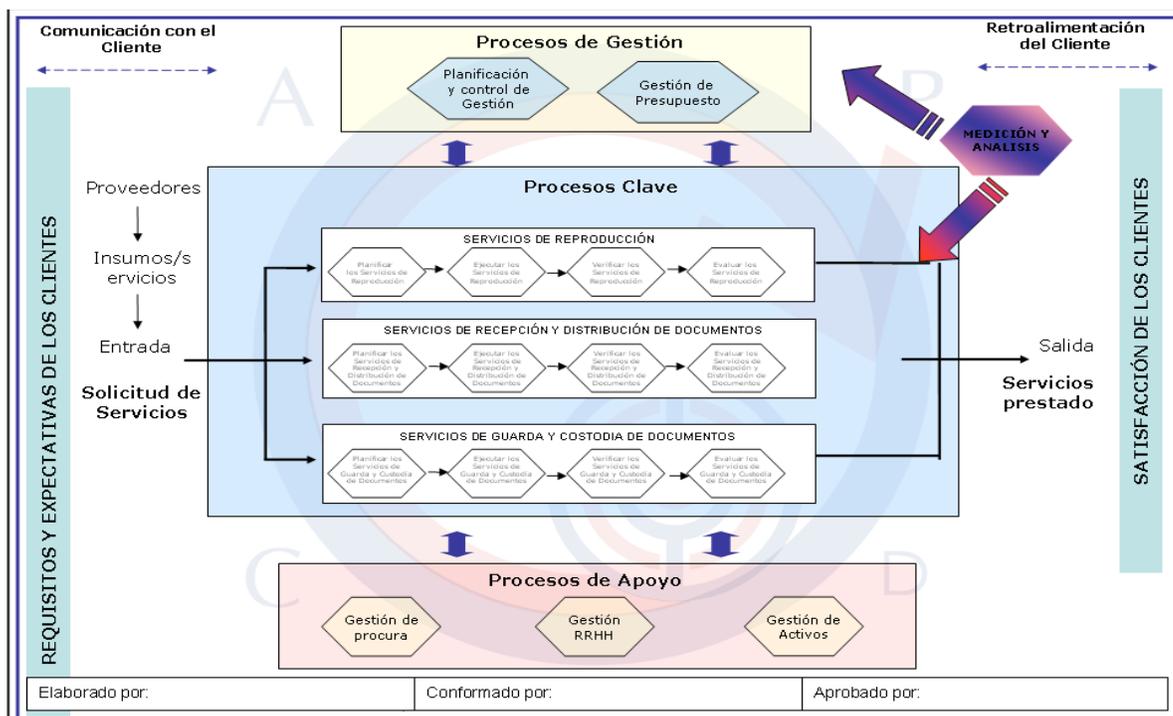


Figura 5. Mapa de Procesos de Servicios de Documentos

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

Cabe agregar que para el cumplimiento de las actividades declaradas en el mapa de procesos se desarrolló el Plan Integral de Gestión, dando obediencia a ocho (08) de los nueve (09) aspectos del Modelo Excelencia de gestión, en la figura 06 se muestra el esquema del Plan Integral de Gestión con la finalidad de exponer cómo se relacionan las actividades que dan cumplimiento a atender los procesos medulares de la unidad Servicios de Documentos.



COORDINACIÓN ASUNTOS CORPORATIVOS REGIÓN SUR
SERVICIOS GENERALES
SERVICIOS DE DOCUMENTOS

FECHA : 01/01/2013

PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN 2013

Nº	ACTIVIDAD	EVIDENCIA/ PRODUCTO	FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS PROG. TOTAL	AVANCE PROG. (%)	AVANCE (%)	RESPONSABLE
0	Plan Integral de Gestión		02/01/2013	30/12/2013	259	0,00%	0,00%	RESPONSABLE DE LA UNIDAD
1	Filosofía de Gestión		03/01/2013	23/12/2013	253	0%	0%	
1.1	Visión, misión, principios y valores		24/01/2013	25/10/2013	197	0%	0%	
1	Divulgación del Objetivo General y Objetivos de procesos de la Unidad de Servicios de Documentos Región Sur.	Listas de Asistencia, Minutas y Publicación en Cartelera.	04/03/2013	30/08/2013	130	0%		CONTROL DE GESTIÓN
2	Difundir Misión, Visión y Valores de CORPOELEC	Listas de Asistencia, Minutas y Publicación en Cartelera.	04/03/2013	30/08/2013	130	0%		CONTROL DE GESTIÓN
3	Difundir información asociada al Control de Gestión	Minuta, cartelera u otro medio.	25/03/2013	12/07/2013	80	0%		CONTROL DE GESTIÓN
4	Actualizar cartelera con información Relacionada con el Control de Gestión	Cartelera	28/01/2013	25/10/2013	195	0%		CONTROL DE GESTIÓN
5	Aplicar instrumento para la verificación de la internalización de la Filosofía de Gestión	Instrumento de Medición FG, Listas de Asistencia	23/09/2013	27/09/2013	5	0%		CONTROL DE GESTIÓN
6	Elaborar Informe de Internalización de la Filosofía de Gestión	Tabulación e Informe de Resultados	30/09/2013	04/10/2013	5	0%		CONTROL DE GESTIÓN
7	Elaboración del Plan de Acción en base a los resultados de la Internalización FG	Plan de Acción Elaborado	07/10/2013	15/10/2013	7	0%		CONTROL DE GESTIÓN
8	Revisar y presentar acuerdos de funcionamiento del Comité para el Control de Gestión	Acuerdos aprobados por el comité asistente	24/01/2013	24/01/2013	1	0%		CONTROL DE GESTIÓN
1.2	Liderazgo		03/01/2013	23/12/2013	253	0%	0%	
9	Revisar y aprobar el Plan Integral de Gestión 2013	PIG Aprobado	03/01/2013	25/01/2013	17	0%		RESPONSABLE DE LA UNIDAD
10	I Formación sobre el Rol Gerencial	Charla, Presentación u otro medio.	09/04/2013	10/04/2013	2	0%		RESPONSABLE DE LA UNIDAD
11	II Formación sobre el Rol Gerencial	Charla, Presentación u otro medio.	07/11/2013	08/11/2013	2	0%		RESPONSABLE DE LA UNIDAD
12	Aplicar Instrumento de medición del Rol Gerencial	Instrumento de Medición del Rol Gerencial y Listas de Asistencia	10/07/2013	16/07/2013	5	0%		CONTROL DE GESTIÓN
13	Elaborar Informe y presentación de la medición del Rol Gerencial	Tabulación e Informe de Resultados Lista de Asistencia	17/07/2013	26/07/2013	8	0%		CONTROL DE GESTIÓN
14	Elaborar reporte Cuatrimestral I del Seguimiento y Control del PIG	Reporte de Seguimiento PIG	02/05/2013	08/05/2013	5	0%		CONTROL DE GESTIÓN
15	Elaborar reporte Cuatrimestral II del Seguimiento y Control del PIG	Reporte de Seguimiento PIG	02/09/2013	06/09/2013	5	0%		CONTROL DE GESTIÓN
16	Elaborar reporte Cuatrimestral III del Seguimiento y Control del PIG	Reporte de Seguimiento PIG	17/12/2013	23/12/2013	5	0%		CONTROL DE GESTIÓN

Figura 6. Plan Integral de Gestión 2013 de Servicios de Documentos

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

El Modelo Excelencia de Gestión es una herramienta diseñada con la finalidad de incorporarla en un proceso de Mejoramiento Continuo con un enfoque de excelencia:

A los efectos de garantizar la homogeneidad de criterios con base en la Norma de Calidad Malcom Baldrige y crear condiciones que permitan la mejora continua de las empresas, focalizar los aspectos de la organización que le permitan lograr altos niveles de desempeño y asegurar su continuidad en el tiempo, además de crear una cultura de mejoramiento continuo, por ello se identifica el Control de Gestión de la unidad Servicios de Documentos buscando una relación con el Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de

poder verificar como la gestión apunta hacia la excelencia y que aspectos resultan importantes para el desarrollo del Modelo propuesto, el cual busca ofrecer una herramienta que permita optimizar al máximo los resultados de la gestión de la unidad y minimizar las desviaciones que surgen en función del cumplimiento del plan, por lo tanto se relacionaron los aspectos del Plan Integral de Gestión (PIG) con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La unidad Servicios de Documentos dispone en la actualidad de una serie de recursos para atender las tareas asignadas por lo que en la tabla 2, se describen.

Tabla 2. Recursos de la Unidad de Servicios de Documentos

RECURSOS DE LA UNIDAD SERVICIOS DE DOCUMENTOS	
RECURSOS	CANTIDAD
Personal	28 PERSONAS
Vehículos	12
Instalaciones (Zonas Geográficas En La Región Sur)	5
Equipos de Computación	35
Equipos de Scanner	4
Contratos para la Prestación de los Servicios	2

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

En ese mismo sentido es importante indicar como se clasifican los cargos y la cantidad de personal que actualmente atiende las diferentes actividades de las cuales es responsable la unidad Servicios de Documentos, en la tabla 3 se detalla la información.

Tabla 3. Cargos Actuales y Cantidad de Personal

CARGO	CANTIDAD
Archivista III A	1
Mensajero I A	1
Mensajero II A	2
Mensajero III A	5
Oficinista III A	7
Secretaria II A	2
Técnico II A	4
Profesional II A	6
TOTAL	28

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

Adicionalmente maneja un presupuesto por el orden de Bs 5.231.119,60 recursos que son asignados para atender las distintas actividades declaradas en el Plan Integral de Gestión, es importante destacar que en el monto indicado no se reflejan los gastos del personal ya que los mismos son calculados y asumidos como gastos integrales de la Corporación Eléctrica Nacional.

En este orden de ideas se describen de manera detallada las actividades que deben cumplirse en cada uno de los procesos de los cuales es responsable la unidad Servicios de Documentos.

4.1.4. Recepción y Distribución de Documentos.

La unidad Servicios de Documentos, debe recibir y distribuir los documentos oficiales correspondientes a la gestión interna y/o externa de CORPOELEC., a través de la mensajería, traslada sólo documentos de carácter oficial, debe ingresar en el sistema Distribución de Documentos (SIDD), la información asociada a la recepción o envío de documentos.

Las unidades organizativas, deberán consultar la “Guía de uso rápido para los Usuarios Transcriptores del Sistema de Distribución de Documentos”, para tener mayor detalle del uso del Sistema de Distribución de Documentos.

Las unidades organizativas, podrán utilizar la solicitud de envío de documentos por servicio especial (DOMESA, IPOSTEL, FEDEX, P.O.BOX), cuando el documento oficial no pueda distribuirse a través de la mensajería externa a Entes Externos, o, cuando las unidades organizativas se encuentran en zona geográfica distinta al área de operación del Departamento de Servicios de Documentos (Guri, Caruachi, Macagua, Puerto Ordaz y Caracas).

La unidad Servicios de Documentos, realiza devolución de los documentos que no puedan ser entregados a su destinatario, a través del formulario “Devolución de Documentos”, donde se explica el motivo de la devolución.

Alcance del Servicio.

El servicios comprende traslado de documentos (sobres y/o Paquetes) desde los Dpto. Servicios de Documentos Caracas y Puerto Ordaz, con destino a las diferentes Subestaciones de la Corporación que conforman la Red Troncal, incluyendo el servicio de puente retorno en los casos que así se amerite Y viceversa.

Frecuencia retirara la valija los días viernes por las oficinas de la Corporación, ubicada en Torre las Mercedes (Caracas) y PB EDIF. SEDE Alta Vista en Puerto Ordaz, la documentación será entregada los días lunes en las subestaciones de la Red Troncal, y retirara la valija que se encuentre en las subestaciones para su distribución, a las oficinas de la Corporación

El servicio debe ser prestado de acuerdo con la frecuencia indicada en las especificaciones técnicas, incluyendo el suministro de los materiales necesarios para la prestación de dicho servicio, tales como: sobres de envío y guías de envío.

Los horarios establecidos para la prestación del Servicio se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4.Horarios de Prestación de servicios

Zona	Horario	
	Mañana	Tarde
Puerto Ordaz	8:30 y 10:00	2:30 y 4:00
Macagua	8:30	1:30
Guri	8:30	2:00
Caruachi	8:30 y 10:00	2:00 y 3:30

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

Tabla 5. Horario de Servicio de Valija

Origen	Destino	Hora de Salida
Mañana		
Puerto Ordaz	Guri-Tocoma	9:00 a.m.
Puerto Ordaz	Caruachi	8:00 a.m y 11:00 a.m
Caruachi	Puerto Ordaz, Guri, Tocoma, Subestaciones de la Red Troncal y Macagua y Caracas	11:30 a.m
Puerto Ordaz	Macagua	11:45 a.m.
Macagua	Puerto Ordaz, Caruachi, Tocoma, Guri, Subestaciones de la Red Troncal y Caracas	8:00 a.m. y 11:00 a.m.
Guri	Puerto Ordaz, Macagua, Caruachi, Tocoma y Caracas	09:00 a.m.
Tarde		
Puerto Ordaz	Caracas	05:00 p.m.
Puerto Ordaz	Subestaciones de la Red Troncal	03:00 p.m.
Puerto Ordaz	Macagua	04:00 p.m.
Caracas	Puerto Ordaz, macagua, Caruachi, Guri, Subestaciones de la Red Troncal y Tocoma	12:00 m

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

Los documentos enviados desde una zona geográfica a otra zona geográfica requieren de una firma autorizada la cual se describe en la tabla 6.

Tabla 6. Firmas autorizadas para las solicitudes de envío de documentos por servicio especial

DESTINATARIO	FIRMADO POR
Regional y/o Nacional	Presidente, Gerentes de Dirección, Gerentes de División, *Gerentes de Staff y Jefes de Departamento.
Internacional	Presidente, Gerente de Dirección y Gerentes de División y *Gerentes de Staff.
Se entenderá como Gerencias de staff las siguientes unidades: Auditoría interna, Consultoría Jurídica, Recursos Humanos, Asuntos públicos, Gestión Ambiental, Contrataciones y Centro de Investigaciones Aplicadas.	

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

4.1.5. Reproducción de Documentos.

La unidad Servicios de Documentos debe controlar y supervisar las actividades de reproducción de los documentos en las zonas de operación (Macagua, Caruachi, Tocoma, Guri, Puerto Ordaz, y Red Troncal) de CORPOELEC., además que debe controlar la cantidad de insumos y consumibles utilizados para las fotocopiadoras y verificar la operatividad de los equipos de reproducción ubicados en la empresa, debe supervisar la mudanza física o reubicación de las fotocopiadoras interdepartamentales y debe programar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de las fotocopiadoras de los Centros de Reproducción y Equipos Departamentales, a través del contrato destinado para tal fin.

4.1.6. Proceso Guarda y Custodia de Documentos.

La unidad Servicios de Documentos debe garantizar el resguardo de documentos importantes para la organización por ello es el responsable de suministrar toda la información para el proceso de desincorporación que soliciten las Unidades Organizativas de CORPOELEC. Por ello recibe anualmente de las Unidades Organizativas la documentación desincorporada que cumpla con los lineamientos establecidos para tal fin, de acuerdo a las Normas e Instrucciones para la Guarda y Custodia de Documentos, es responsable del resguardo y cuidado de la documentación desincorporada por las Unidades Organizativas de CORPOELEC.

El Archivo Central en Guri es el responsable de recibir y almacenar la documentación desincorporada por las Unidades Organizativas de la empresa.

La unidad Servicios de Documentos previa emisión y publicación de circular, informa a las Unidades Organizativas de la empresa el inicio del Proceso de Desincorporación de Documentos. Regularmente se realiza dentro del primer trimestre de cada año, además informa cual será el formulario que deberán utilizar las Unidades Organizativas de la empresa para solicitar y realizar la Desincorporación de Documentos.

Las Unidades Organizativas de la empresa deberán regirse por la Tipología Documental establecida por CORPOELEC, para la desincorporación de documentos de acuerdo a lo establecido en la Normas e Instrucciones para la Guarda y custodia de Documentos.

Con la identificación de los procesos medulares es fundamental desarrollar la aplicabilidad de métodos y herramientas a los fines de obtener medición constante de todas las actividades inmersas en la gestión, por ello el modelo

propuesto permitirá contribuir a la toma de decisiones enfocada en el logro de los objetivos.

Bajo estas premisas se revisan los resultados existentes del Control de Gestión en la Tabla 7.

Tabla 7. Gestión de la Unidad (Histórico)

PROCESO	2010		2011		2012	
	Meta	Resultados Obtenidos	Meta	Resultados Obtenidos	Meta	Resultados Obtenidos
Filosofía de Gestión.	80%	70%	80%	78%	85%	81,50%
Planificación Estratégica y Despliegue de Objetivos.	80%	69%	80%	72%	85%	82%
Focalización en el mercado y los clientes.	80%	72%	80%	75%	85%	79%
Información y Análisis	80%	75%	80%	78%	85%	78%
Recursos Humanos	80%	74,50%	80%	76%	85%	79%
Gerencia de Procesos	80%	78%	80%	79%	85%	82%

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

Resulta importante destacar que los resultados de cada uno de los aspectos presentan debilidades en cuanto a los valores metas establecidas y que los mismos están estructurados de manera que puedan brindar una gestión que cumplan con sus atributos y con los objetivos y funciones asignados por la organización.

Entendiendo que es un proceso que permite determinar las desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado con la finalidad de establecer medidas correctivas que permitan mantener el cumplimiento del alcance del servicio, el cual está declarado en la Misión de la unidad Servicios de Documentos y se encuentra en

concordancia con los objetivos. El Control de Gestión involucra actividades que cumplen con los pasos del proceso administrativo, como se muestra en la siguiente figura:

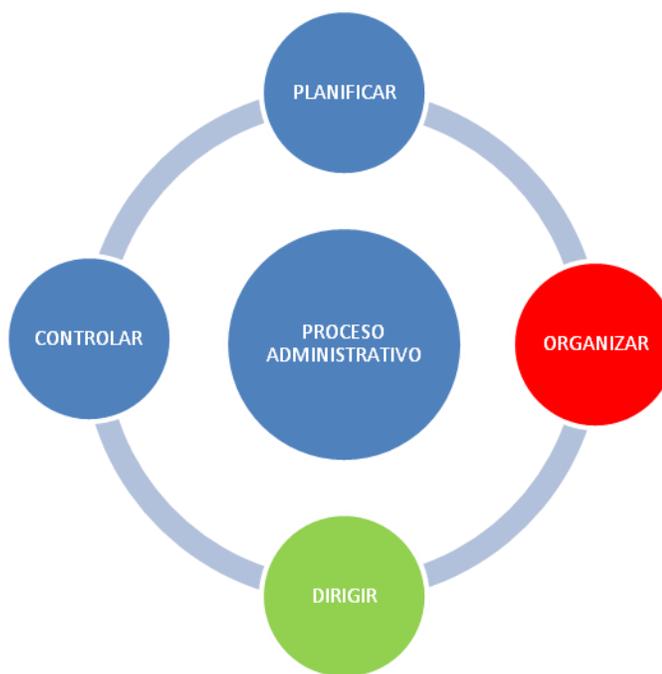


Figura 7. Pasos del Proceso Administrativo

Fuente: Elaborado por el Autor

Dentro del proceso integral donde se encuentra inmersa la gestión de Recepción, Distribución, Reproducción, Guarda y Custodia de Documentos en toda la empresa, por ello resulta primordial que todo el personal involucrado en el proceso conozca la empresa de manera integral, donde debe existir identificación con el cliente, lo que obliga a medir la satisfacción y por ende desarrollar medición y análisis con la responsabilidad de brindar un servicio que cumpla con los requisitos requeridos por el cliente y tomando en cuenta la capacidad para atenderlos. (Ver figura 08).



Figura 8. Esquema que muestra la visión del Proceso Integral

Fuente: Elaborado por el Autor

4.1.7. Enfoque de Competitividad.

La Competitividad es evaluada a través del cumplimiento de los cinco (5) factores del Servicio, (Ver figura 9) y la elaboración de la matriz foda con el objeto de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pudiera tener los servicios prestados dentro y fuera del sistema en el cual se despliega, además es importante destacar que los factores del servicio están incorporados en las encuestas al cliente (Ver Anexo B) que se planifican semestralmente, al igual las entrevistas personalizadas que se realizan a los clientes identificados como críticos y con alto volumen de documentos atendidos y las cuales se reportan en el Plan Integral de Gestión en su aspecto tres (03) Focalización en el Mercado y los Clientes y en el Modelo propuesto daría respuesta en la Relación con los Clientes



Figura 9. Factores del Servicio

Fuente: Elaborado por el Autor

4.2. Variables que Intervienen en el Desarrollo de la Gestión.

Las variables objeto de estudio son tomadas del plan integral de gestión el cual es realizado con la finalidad de atender los procesos medulares de la unidad Servicios de Documentos dando cumplimiento a la metodología del Modelo Excelencia de Gestión el cual ha brindado mejoras en el control de gestión, sin embargo resulta necesario buscar la optimización de los resultados obtenidos en cada proceso medular a los fines de lograr niveles de calidad en el servicio prestado.

En la tabla 8 se relacionan los procesos identificados en el plan integral de gestión con los que se proponen en el Modelo Estratégico de Gestión, buscando una interrelación que considere la importancia del modelo existe con

el propuesto, cabe destacar que el modelo estratégico de gestión propuesto busca la optimización de la gestión de la unidad de Servicios de Documentos.

Tabla 8. Relación de Procesos con el Modelo Propuesto

PROCESO	Modelo Estratégico de Gestión
Filosofía de Gestión	Talento Humano
Planificación Estratégica y Despliegue de Objetivos	Talento Humano
Focalización en el mercado y los clientes	Control de Gestión
Información y Análisis	Control de Gestión
Recursos Humanos	Talento Humano/Recursos
Gerencia de Procesos	Control de Gestión/Recursos
Impacto regional	Control de Gestión
Conservación del Ambiente	Control de Gestión



Producto

Servicio de Documentos enmarcado en la Calidad

Fuente: Elaborado por el autor

Las variables asociadas a la gestión se recogieron a través de la utilización de una herramienta existente denominada Instrumento de Autodiagnóstico, (Anexo A) herramienta que fue validada por la unidad competente de Corpoelec, para aprobación de documentos normados (Unidad Desarrollo de la Organización) esta herramienta pretende identificar qué actividades son consideradas de mayor importancia en cada uno de los aspectos del Plan Integral de Gestión y que por consiguiente dan respuesta a la gestión de la unidad.

Para la selección de actividades se realizaron mesas de trabajo a los fines de revisar los resultados de la aplicación del Instrumento Autodiagnóstico y de allí se procedió a identificar las variables que se habían identificado como débiles de acuerdo a la escala de evaluación, la cual se encontraba dentro del rango de 25.

Resulta oportuno mencionar que los criterios de evaluación comprenden: la escala 100 indica que existen y se aplican las actividades, sus mediciones son con tendencia positiva, creciente y sostenida. Alineación, Innovación. Excelencia. Escala 75 indica que existe y se aplica, mediciones con tendencias positivas sostenidas. Seguimiento sistemático. Escala 50 existe y se aplica en casi todas las áreas y niveles, mediciones con tendencias positivas. Escala 25 existe con debilidad, se aplica en algunas áreas (ver tabla 9).

Tabla 9. Resumen de Resultados Aplicación de Autodiagnóstico

ASPECTOS A SER EVALUADOS	NÚMERO DE VARIABLES	ESCALA			
		100	75	50	25
Filosofía de Gestión	10	4	2	2	2
Planificación Estratégica	7	3	2	1	1
Focalización del Mercado y Clientes	4	2		1	1
Información y Análisis	11	5	2	1	3
Recursos Humanos	23	8	8	4	3
Gerencia de Procesos	12	5	2	1	4

Fuente: Elaborado por el autor

Las variables objeto de estudio representan para cada aspecto una alerta puesto que están siendo percibidas por el equipo de trabajo como actividades que ameritan ser revisadas y mejoradas para el alto desarrollo de la gestión.

En el aspecto Filosofía de Gestión de diez (10) variables a evaluar solo se seleccionaron las dos (02) variables que se encontraron en la escala de veinticinco (25) ya que presentan debilidades que pudieran estar afectando el avance de la Filosofía de gestión de la unidad, es importante destacar que este aspecto es considerado el corazón de la organización y envuelve a todos los diferentes elementos de la misma, en la figura 10 se evidencia el comportamiento de los criterios a evaluar en el aspecto Filosofía de Gestión.

Dentro de la filosofía se precisan los principios y valores guías que la organización quiere impulsar como cultura y lo que desea finalmente que la gente adopte como forma de vida. Para que la filosofía de gestión sea algo más que un enunciado o un documento de la organización, se requiere la identificación y el alto compromiso de sus líderes, además establece las pautas y expectativas para el resto de los aspectos.

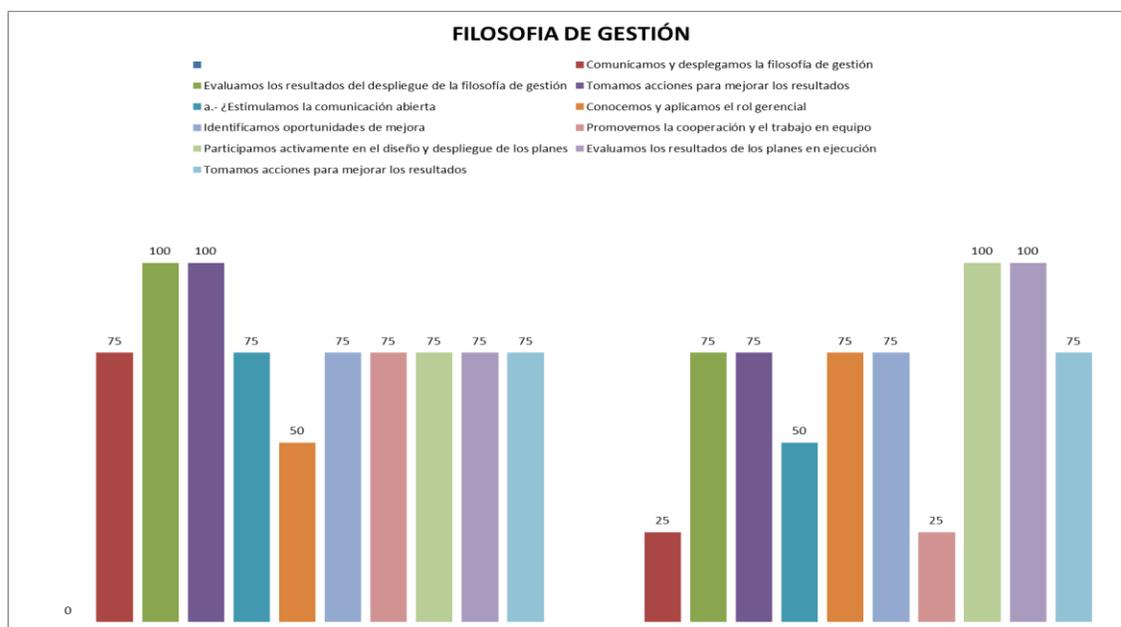


Figura 10. Aspecto Filosofía de Gestión

Fuente: Elaborado por el Autor

En el aspecto Planificación Estratégica y Despliegue de Objetivos de siete (07) variables a evaluar solo se seleccionó una (01) variable que se encontró en la escala de veinticinco (25) ya que es evaluada como débil por lo que pudiera estar afectando el desarrollo de la Planificación Estratégica Orientada a determinar la dirección del negocio y desarrollar estrategias y planes de acción que apoyen esa dirección, en la figura 11 se evidencia el comportamiento de los criterios a evaluar en el aspecto Planificación Estratégica y Despliegue de Objetivos.

Este aspecto analiza también como se asignan y despliegan los planes y como se evalúa su cumplimiento es importante destacar que este aspecto es considerado el corazón de la organización y envuelve a todos los diferentes elementos de la misma.



Figura 11. Aspecto Planificación Estratégica y Despliegue de Objetivos

Fuente: Elaborado por el Autor

En el aspecto Focalización en el Mercado y los Clientes de cuatro (04) variables a evaluar solo se seleccionó una (01) variable que se encontró en la escala de veinticinco (25) ya que es evaluada como débil por lo que pudiera estar afectando el desarrollo de la Focalización en el Mercado y los Clientes, en la figura 12 se evidencia el comportamiento de los criterios a evaluar en este aspecto, el cual examina como la unidad adquiere y utiliza el conocimiento de los clientes y del mercado donde opera para mejorar continuamente su desempeño, evaluando y aprendiendo acerca de las necesidades de los clientes y anticipando los cambios en su ambiente competitivo para responder a los requerimientos e innovar con sus productos y servicios.



Figura 12. Aspecto Focalización en el Mercado y los Clientes

Fuente: Elaborado por el Autor

En el aspecto Información y Análisis de once (11) variables a evaluar se seleccionaron tres (03) variables que se encontró en la escala de veinticinco

(25) ya que son evaluadas como débiles por lo que pudiera estar afectando el desarrollo de la gestiones inmersas en el aspecto Información y Análisis el cual establece la necesidad de seleccionar y analizar información para la toma de decisiones, en la figura 13 se evidencia el comportamiento de los criterios a evaluar en dicho aspecto, así como contar con un sistema de indicadores para controlar y mejorar el desempeño de la gestión. Este aspecto considera el uso de referencias comparativas con los mejores (Benchmarking) para fijar metas exigentes y definir los niveles que deben alcanzar los resultados.

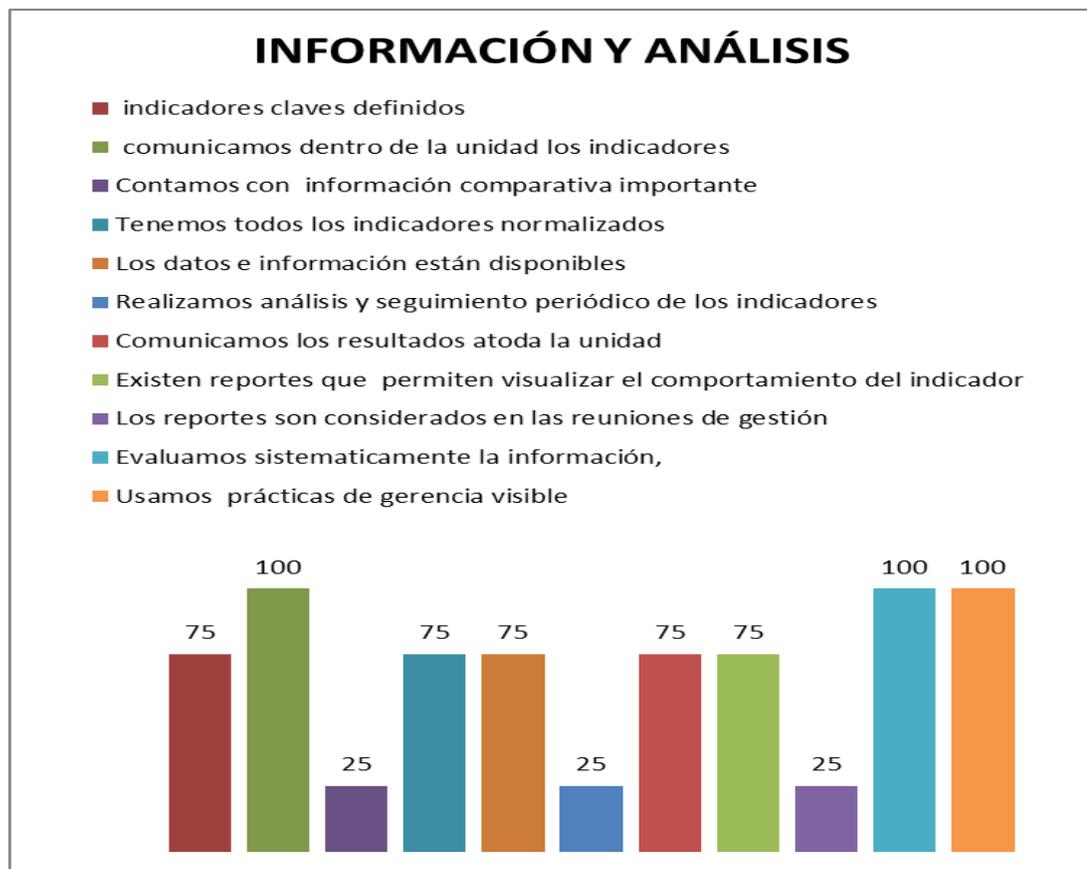


Figura 13. Aspecto Información y Análisis

Fuente: Elaborado por el Autor

En el aspecto Recursos Humanos de veintitrés (23) variables a evaluar se seleccionaron tres (03) variables que se encontró en la escala de veinticinco (25) ya que son evaluadas como débiles por lo que pudiera estar afectando el desarrollo de la gestiones inmersas en el aspecto de Recursos Humanos, en la figura 14 se evidencia el comportamiento de los criterios a evaluar dicho aspecto, el cual examina las estrategias que la empresa utiliza para desarrollar el potencial de sus trabajadores para alcanzar los objetivos. Además establece la necesidad de crear un sistema de trabajo propicio para el alto desempeño, la participación y el crecimiento del personal.

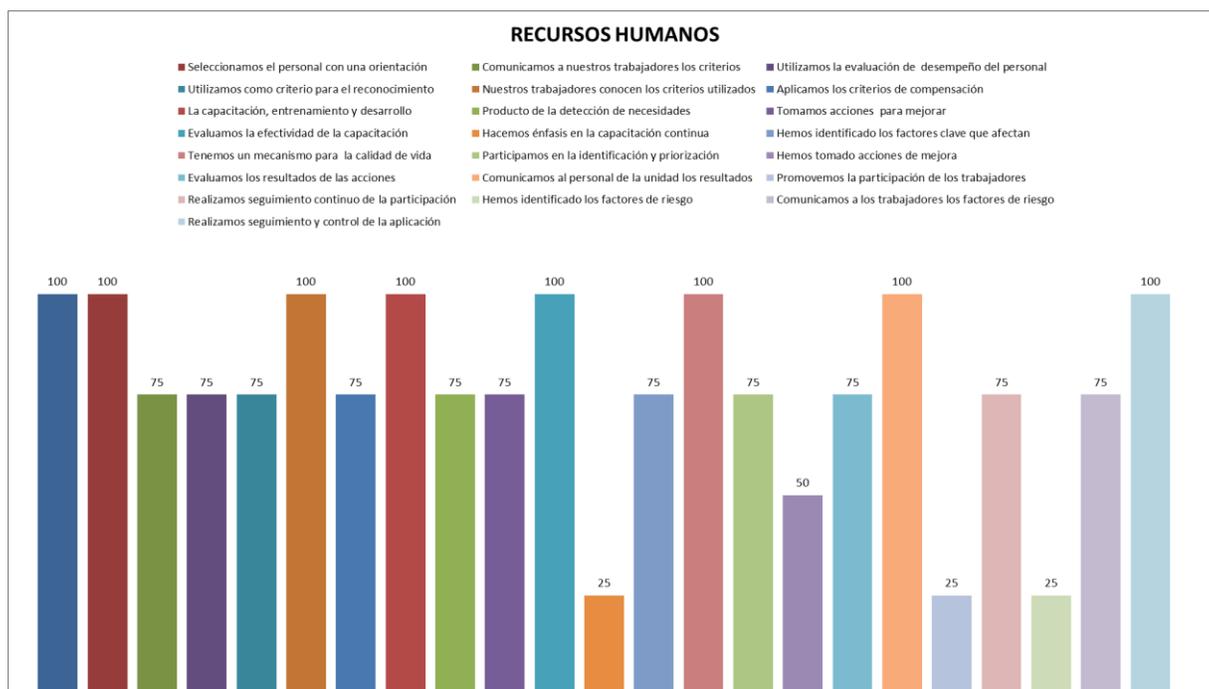


Figura 14. Aspecto Recursos Humanos

Fuente: Elaborado por el Autor

En el aspecto Gerencia de Procesos de doce (12) variables a evaluar se seleccionaron cuatro (04) variables que se encontró en la escala de veinticinco

(25) ya que son evaluadas como débiles por lo que pudiera estar afectando el desarrollo de la gestiones inmersas en el aspecto Gerencia de Procesos, en la figura 15, se evidencia el comportamiento de los criterios a evaluar en dicho aspecto. El cual define las actividades claves que interviene en la gerencia de procesos, desde el diseño del servicio hasta su presentación. Aquí se examina como se diseñan, como se controlan y mejoran los procesos para superar las expectativas de los clientes y alcanzar un alto rendimiento.

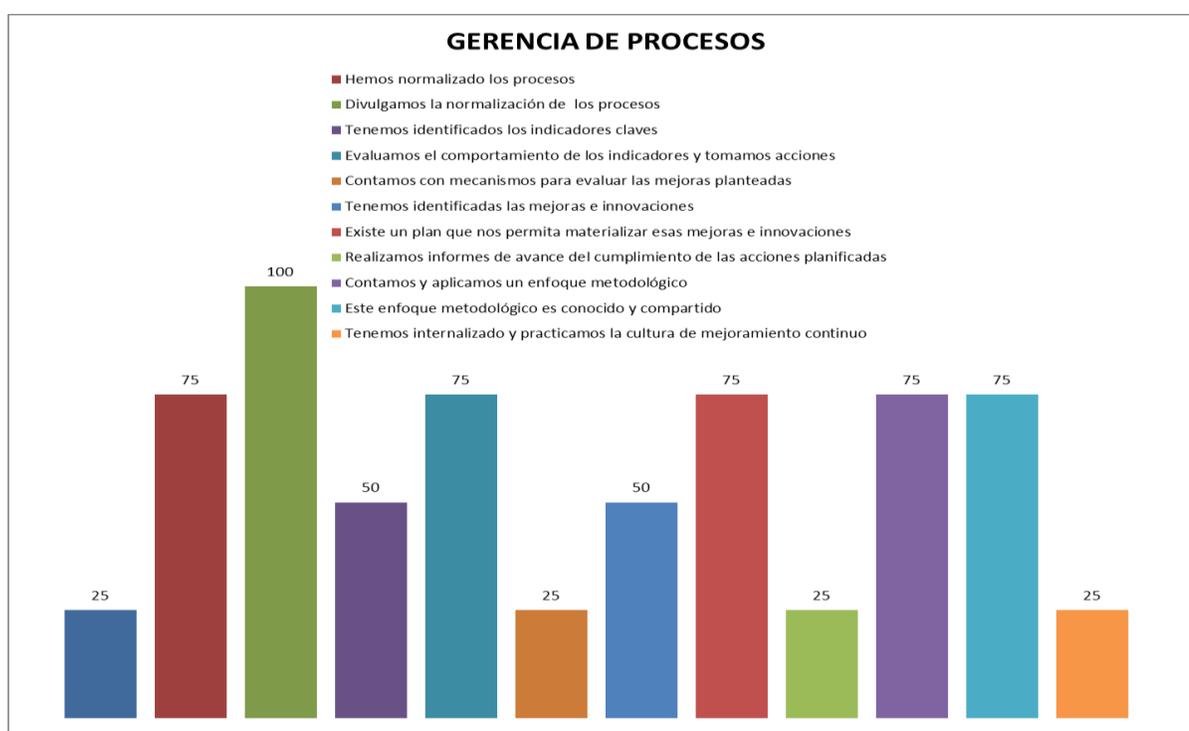


Figura 15. Aspecto Gerencia de Procesos

Fuente: Elaborado por el Autor

Para la revisión de las variables identificadas con debilidad se aplicó análisis estructural utilizando un software (MIC MAC) que con ayuda de una matriz relaciona los elementos constitutivos de esta, con el objetivo de poder definir las

variables influyentes y dependientes y a través de esto las variables esenciales para la evolución de la gestión dentro de la unidad Servicios de Documentos.

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema

Para la realización del análisis estructural se cumplió con el desarrollo de tres fases.

- **Fase 1: listado de las variables**

La primera etapa consistió en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado, se tomaron las variables que en el Autodiagnóstico tenían una calificación de 25 indicándonos que eran actividades que se encontraban débiles dentro de la gestión de la unidad.

A las variables seleccionadas se le aplica el análisis estructural, el cual se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las alternativas siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? Si no tiene ninguna relación, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, debil (1), mediana (2), fuerte (3).

Listado de Variables:

1. Comunicar y Desplegar (COM Y DESP)

2. Promover Trabajo en Equipo (PROM TE)
3. Seguimiento Sistemático al Plan (SEG SIST P)
4. Mecanismo para Identificar Expectativas (MEC ID EXP)
5. Información Comparativa de Gestión (INF COM GE)
6. Análisis y Seguimiento Periódico (ANA Y SEG)
7. Reportes Generados son Considerados en la Gestión (REP GEN SC)
8. Capacitación Continua de los Trabajadores (CAP CONT T)
9. Promover Participación Continua de los Trabajadores (PRO PART C)
10. Factores de Riesgo Identificados (FAC RIE ID)
11. Procesos Claves Identificados (PROC C IDE)
12. Mecanismos Evaluación de Mejora Continua (MEC EVAL C)
13. Identificación de Mejoras e Innovación (IDENT MEI)
14. Internalización y Practicas de Cultura de Mejoramiento Continuo (INT Y P
CM)

- **Fase 2:** *Revisión de las variables clave con el MICMAC*

Esta fase consistió en la revisión de variables claves, es decir, básica para el avance del sistema o gestión de la unidad Servicios de Documentos, por lo que permite confirmar la importancia de ciertas variables, de igual manera admite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel importante dentro de la gestión.

Para el uso del software Mic Mac, adicionalmente al listado de variables (sin prioridades), se anexa un nombre abreviado de la misma, de manera de facilitar la visualización posterior en los gráficos que produce el programa.

Posteriormente se realiza la carga de la matriz de influencia, definiendo con el equipo de trabajo la relación de influencia para cada uno de los elementos de la matriz.

Tabla 10. Resultados de MIC MAC

	1 : COM Y DESP	2 : PROM TE	3 : SEG SIST P	4 : MEC ID EXP	5 : INF COM GE	6 : ANA Y SEG	7 : REP GEN SC	8 : CAP CONT T	9 : PRO PART C	10 : FAC RIE ID	11 : PROC C IDE	12 : MEC EVAL C	13 : IDENT MEI	14 : INT Y P CM
1 : COM Y DESP	0	2	2	1	1	1	0	2	2	0	3	1	1	1
2 : PROM TE	2	0	1	1	1	1	1	3	2	0	2	1	1	2
3 : SEG SIST P	2	2	0	1	1	1	1	2	2	0	1	2	2	2
4 : MEC ID EXP	1	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
5 : INF COM GE	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1	2	2	2	2
6 : ANA Y SEG	1	2	3	1	2	0	2	2	2	0	3	2	2	2
7 : REP GEN SC	0	1	2	2	2	2	0	1	1	0	0	1	0	0
8 : CAP CONT T	2	3	2	2	0	0	0	0	2	0	3	1	2	1
9 : PRO PART C	3	3	2	2	0	1	0	3	0	0	2	1	2	2
10 : FAC RIE ID	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
11 : PROC C IDE	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	0	1	1	2
12 : MEC EVAL C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	1	1
13 : IDENT MEI	1	2	2	0	1	1	0	2	2	0	3	2	0	2
14 : INT Y P CM	2	2	1	0	1	1	1	3	3	0	3	2	2	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Elaborado por el autor

Los resultados anteriormente anunciados en términos de influencia y de dependencia de cada variable pueden estar representados sobre un plano (el eje de abcisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia). Así, otro punto de referencia de las variables más influyentes del sistema. (Ver tabla 10)

Los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado.

Tabla 11. Clasificación de los Resultados del MICMAC

	1: COM	2: PRO	3: SEG	4: MEC	5: INF	6: ANA	7: REP	8: CAP	9: PRO	10: FAC	11: PRO	12: MEC	13: IDEN	14: INT	INFLUENCIA
1: COM Y DFG	0	2	2	1	1	1	0	2	2	0	3	1	1	1	17
2: PRO TR A E	2	0	1	1	1	1	1	3	2	0	2	1	1	2	18
3: SEGSIT PL	2	2	0	1	1	1	1	2	2	0	1	2	2	2	19
4: MEC ID EX	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	12
5: INF COM GE	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1	2	2	2	2	21
6: ANA Y S PE	1	2	3	1	1	0	1	2	2	0	3	2	1	2	21
7: REP GE C.R	0	1	2	2	2	2	0	1	1	0	0	1	0	0	12
8: CAP CO TRA	2	3	2	2	0	0	0	0	2	0	2	1	2	1	17
9: PRO CAP CO	3	3	2	2	0	1	0	2	0	0	2	1	2	2	20
10: FAC R IDE	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
11: PROC C IDE	2	2	2	2	1	2	1	2	2	0	0	2	2	2	22
12: MEC EV MPL	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	1	1	21
13: IDEN ME I	1	2	2	0	1	1	0	2	2	0	1	2	0	2	16
14: INT Y PMCO	2	2	1	0	1	1	1	2	2	0	1	2	2	0	17
DEPENDENCIA	19	22	22	15	12	15	10	23	22	1	21	18	17	18	

Fuente: Elaborado por el autor

• **Fase 3:** Clasificación de los Resultados.

La clasificación de los resultados nos muestra en la columna Influencia que el valor más alto lo tiene la variable Procesos Claves Identificados y en la fila de la Dependencias la variable con valor más elevado es Capacitación Continua de los Trabajadores, (ver tabla 11) si analizamos los resultados desde los cuatro cuadrantes del análisis estructural donde tenemos la zona de poder o variables motrices las cuales son determinantes para la evolución del sistema, allí

encontramos la variable Información comparativa de Gestión, la cual es considerada de gran importancia para el desarrollo de las actividades de la unidad, en el cuadrante, zona de conflicto o variables articuladoras tenemos las variables identificadas como causa y efecto en la evolución del sistema, allí nos encontramos con las siguientes variables:

- ✓ Procesos Claves Identificados
- ✓ Promover Capacitación Continua
- ✓ Seguimiento Sistemático del Plan
- ✓ Análisis y seguimiento Periódico
- ✓ Mecanismos de Evaluación de Mejoras Planteadas
- ✓ Capacitación Continua de los Trabajadores
- ✓ Internalización y Prácticas de Mejora Continua
- ✓ Comunicación y Despliegue de Filosofía de Gestión
- ✓ Promover Trabajo en Equipo
- ✓ Identificación de Mejoras e Innovación.

Estas variables resultan importantes para el desarrollo de las actividades inmersas en la gestión de la unidad por lo que es relevante generar acciones que permitan monitorearlas de manera precisa.

En el cuadrante zona de Autonomía o variables secundarias, disponemos de Reportes Generados son considerados en las Reuniones de Gestión y Factores de Riesgo Identificados, estas variables no inciden en la evolución del sistema.

En el cuadrante zona de resultado o variables de resultados tenemos los Mecanismos para evaluar e implementar las mejoras planteadas los cuales siguen la trayectoria del sistema sin influir en el mismo.

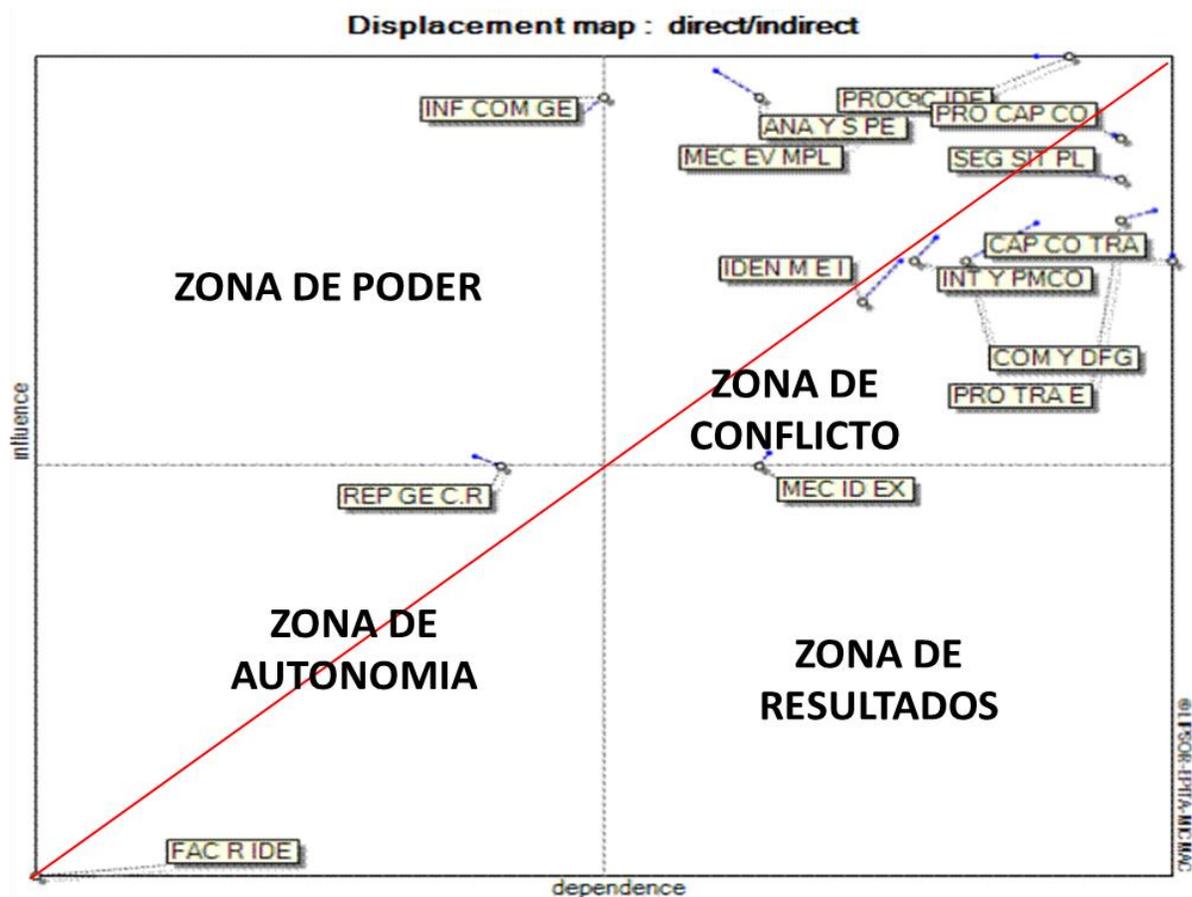


Figura 16. Grafica de Influencias y dependencias

Fuente: El Autor

Con el uso del software indicado se obtiene la gráfica de las influencias y las dependencias.

Del gráfico anterior se puede realizar el análisis del eje estratégico, que está compuesto por aquellas variables con un nivel de motricidad que las convierte en importantes en el funcionamiento del sistema, con una dependencia que las hace susceptibles de actuar sobre ellas.

El resultado se realiza sumando el valor de la influencia y la dependencia de cada variable, representando este valor en el eje estratégico.

Del gráfico se observa que la combinación de influencia y dependencia de las variables Procesos Claves Identificados, Promover Capacitación Continua, Seguimiento Sistemático del Plan, Análisis y seguimiento Periódico, Mecanismos de Evaluación de Mejoras Planteadas, Capacitación Continua de los Trabajadores, Internalización y Prácticas de Mejoras Continuas, Comunicación y Despliegue de Filosofía de Gestión, Promover Trabajo en Equipo e Identificación de Mejoras e Innovación, las convierte en variables estratégicas sobre las cuales apoyarse para lograr las mejoras planteadas en la empresa.

Por otra parte las variables Reportes Generados y Factores de riesgo identificados, se constituyen en variables con baja influencia y dependencia por lo tanto no inciden en la evolución de la gestión.

Después de las consideraciones anteriores, en la tabla 11 se muestra la relación de cada una de las variables objeto de estudio indicando a que aspecto responde y la relación con el Modelo Estratégico de Gestión propuesto, es oportuno destacar que la variable Capacitación Continua de los Trabajadores es identificada según el análisis estructural realizado con el software mic-mac como una variable dependiente que debe ser vigilada y los Procesos Claros Identificados fue distinguida como una variable influyentes que denota que pudiera afectar el óptimo desenvolvimiento de la gestión por lo que debe ser

revisada y controlada a los efectos de que no impacten en la gestión de la unidad Servicios de Documentos.

Tabla 12. Relación entre las Variables y el Modelo Estratégico de Gestión

VARIABLES ESTUDIADAS	ASPECTOS DEL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN	RELACIÓN CON EL MODELO
Comunicación y Despliegue de Filosofía de Gestión	Filosofía de Gestión	Control de Gestión
Promover Trabajo en Equipo	Filosofía de Gestión	Control de Gestión
Seguimiento Sistemático al Plan Integral	Planificación Estratégica y Despliegue de Objetivos	Control de Gestión
Mecanismos para identificar expectativas y medir grado de satisfacción de los Clientes	Focalización en el Mercado y los Clientes	Control de Gestión
Información comparativa importante	Información y Análisis	Control de Gestión
Análisis y Seguimiento Periódico	Información y Análisis	Control de Gestión
Reportes de gestión considerados en reuniones	Información y Análisis	Control de Gestión
Capacitación Continua de los trabajadores	Recursos Humanos	Talento Humano
Promover Capacitación Continua	Recursos Humanos	Talento Humano
Factores de Riesgo identificados	Recursos Humanos	Talento Humano
Procesos Claves Identificados	Gerencia de Procesos	Control de Gestión
Mecanismos para evaluar e implementar las mejoras	Gerencia de Procesos	Control de Gestión
Identificar Mejoras e Innovación	Gerencia de Procesos	Control de Gestión
Internalización y práctica de Mejoramiento Continuo.	Gerencia de Procesos	Control de Gestión

Variable Dependiente	Variable Influyente
----------------------	---------------------

Fuente: Elaborado por el autor

Después de lo anterior expuesto es importante destacar que el cumplimiento de todas las actividades inmersas en la gestión de la unidad Servicios de Documentos, deben estar constantemente monitoreadas ya que se pretende apuntar a obtener resultados excelentes, orientados a sistemas de calidad. Por lo tanto se estructura en la tabla 13 la relación entre objetivos estratégico, indicador, meta e iniciativa.

Tabla 13. Relación entre objetivos estratégico, indicador, meta e iniciativa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	INICIATIVAS
Gestión Financiera / Planificación Estratégica			
Medir el cumplimiento del presupuesto global de la Unidad en un periodo determinado para la toma de decisiones oportuna.	Cumplimiento de la Gestión del Presupuesto	>= 95% y <= 105%	Incrementar el seguimiento y control en la gestión de procura, para administrar eficazmente los recursos financieros asignados.
Relación con los Clientes / Focalización en el Mercado y los Clientes			
Medir el grado de satisfacción del cliente de la Unidad, a fin de emprender acciones que conlleven al incremento del nivel de satisfacción.	Grado de Satisfacción del Cliente	95%	Realizar encuestas y entrevistas a los clientes, para obtener una retroalimentación y fortalecer una relación Ganar-Ganar.
Recursos Claves / Gestión de Procesos			
Medir el cumplimiento de la prestación de los servicios programados por la unidad.	Porcentaje de Cumplimiento de la Prestación de Servicios	100%	Fomentar una competencia sana entre todo el equipo de trabajo a los fines del logro de excelentes resultados en el cumplimiento de la prestación de los servicios.
Medir la oportunidad de la prestación de los servicios programados por la unidad.	Porcentaje de Oportunidad de la Prestación de Servicios	95%	Fomentar una competencia sana entre todo el equipo de trabajo a los fines del logro de excelentes resultados en la oportunidad de prestación de los servicios.
Medir el cumplimiento del Plan Integral de Gestión de la unidad en un periodo determinado, para tomar acciones que contribuyan al cumplimiento de la meta y por lo tanto a un mejor desempeño.	Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Gestión	95%	Incrementar el compromiso de todo el Equipo de trabajo en el cumplimiento del Plan Integral de Gestión donde todos debemos vernos reflejados.
Talento Humano / Recursos Humanos			
Controlar el grado de cumplimiento de los adiestramientos en la Unidad, con la finalidad de cerrar las brechas detectadas en las Evaluaciones de Desempeño y en el Plan Individual de Desarrollo.	Cumplimiento del Plan de Adiestramiento Global.	95%	Ubicar adiestramientos Internos que permitan minimizar las brechas detectas en la realización del Plan de adiestramiento.

Fuente: Elaborado por el autor

Definición de Metas para los Indicadores de Gestión.

El Modelo Estratégico de Control propone que los indicadores cuenten con valores meta con los cuales puedan ser comparados los valores reales obtenidos, y así dirigir esfuerzos hacia las áreas que presenten desviaciones.

En la tabla 15, se presentan las metas para cada indicador seleccionado (tanto las metas actuales de los indicadores, como las propuestas), sin embargo es posible que se adopte una nueva forma de ver éstas metas actuales, asignando valores un poco más ambiciosos o retadores que motiven al personal a alcanzarlos, pero es importante considerar que podría ocurrir lo contrario asignando metas poco realistas o inalcanzables.

Por tanto, se proponen metas en algunos casos un poco superiores, pero se consideran factibles. A continuación, se presenta la tabla donde se puede comparar las metas actuales (tomadas del compendio de indicadores de la unidad) con las metas propuestas para cada indicador y finalmente se presenta la justificación de dichas metas:

Para el cumplimiento del Plan Integral de Gestión se ha diseñado un indicador el cual se define como:

Porcentaje de Cumplimiento Plan Integral de Gestión (PCPIG).

$$\textit{Expresión matemática: } PCPIG = \frac{\% \text{ AVANCE REAL PIG}}{\% \text{ AVANCE PLAN PIG}} * 100$$

Expresión Conceptual: Expresa la relación del porcentaje de avance real del Plan Integral de Gestión y el porcentaje programado de ejecución del Plan Integral de Gestión, multiplicado por cien (100).

Objetivo: Medir el cumplimiento del Plan Integral de Gestión de la unidad en un periodo determinado, para tomar acciones que contribuyan al cumplimiento de la meta y por lo tanto a un mejor desempeño.

Tabla 14. Periodicidad e Intensidad

CONDICIÓN		INTENSIDAD DEL REPORTE	PERIODICIDAD	RANGO DE VALORES (%)
Bajo Control	V	Punto de Información	Mensual	>= 85 ; <= 100
		Punto de Análisis	Mensual/Anual	
Alerta	A	Punto de Control	Mensual	>= 80 ; < 85
		Punto de Análisis	Mensual/Anual	
Fuera de Control y Critico	R	Punto de Control	Mensual	> 0 ; < 80
		Punto de Análisis	Mensual/Anual	

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa, CORPOELEC, Asuntos Corporativos, Unidad Servicios de Documentos

Este indicador permitirá verificar el cumplimiento de todos los aspectos relacionados en el Plan Integral de Gestión con la finalidad de verificar posibles desviaciones.

Tabla 15. Metas Propuestas para los Indicadores de Gestión.

Indicadores de Gestión	Metas Actuales	Metas Propuestas
Cumplimiento de la Gestión del Presupuesto	$\geq 95\%$ y $\leq 105\%$	$\geq 95\%$ y $\leq 105\%$
Grado de Satisfacción del Cliente	80%	95%
Porcentaje de Cumplimiento de la Prestación de Servicios	90%	100%
Porcentaje de Oportunidad de la Prestación de Servicios	80%	95%
Porcentaje de Cumplimiento del Plan Integral de Gestión	85%	95%
Cumplimiento del Plan de Adiestramiento Global.	80%	95%

Fuente: Elaborado por el autor

Justificación de los Valores Meta.

En primer lugar, en cuanto al Grado de Satisfacción del cliente, se sugiere subir la meta, considerando que los resultados a la fecha demuestran que podemos ser más exigentes en nuestro nivel de medición lo que repercutirá en todas las gestiones que se realizan en pro de mantener a nuestros clientes satisfechos.

En Cuanto al indicador Porcentaje Oportunidad y Cumplimiento de la Prestación de Servicios se sugiere subir la meta, considerando que los resultados a la fecha demuestran que podemos ser más exigentes en el cumplimiento de la oportunidad, es importante destacar que las metas se enfocan en la búsqueda de la excelencia.

Para el Indicador Porcentaje Cumplimiento del Plan Integral de Gestión se sugiere subir la meta, considerando que los resultados a la fecha demuestran que podemos ser más exigentes en nuestro nivel de medición, además que por ser una de las herramientas indispensables para el logro de nuestros metas y el

cumplimiento de la misión de la unidad Servicios de Documentos y por ende el de la Organización, el indicador debe apuntar a una mayor exigencia.

En cuanto al indicador Cumplimiento del Plan de Adiestramiento Global, se sugiere subir la meta, considerando que se debe fortalecer el cumplimiento de la formación de todo el personal que integra la unidad, ya que repercutirá directamente en la gestión de la unidad, un trabajador motivado, comprometido e identificado plenamente con los objetivos y metas, tendrá la capacidad de brindar valor agregado a la gestión.

4.3. Definición de los Requerimientos del Modelo Propuesto.

El modelo propuesto simplifica los pasos para generar información que permita monitorear la gestión de la unidad en un momento determinado a los fines de corregir posibles desviaciones de manera oportuna sin que estas causen impactos relevantes en los resultados planificados.

A su vez el modelo integral ofrece a la unidad analizar de manera puntual el foco de la desviación que pueda sur en el Plan Integral donde se encuentran consolidadas todas y cada una de las gestiones que la unidad debe realizar para dar cumplimiento al objetivo de la misma, en la figura 17 se plantea el Diagrama de Propuesta de Modelo Estratégico de Gestión, donde se identifican los elementos y las relaciones existentes de los procesos inmersos en la gestión de la unidad Servicios de Documentos.



Figura 17. Diagrama de Propuesta de Modelo Estratégico de Gestión

Fuente: Elaborado por el Autor

Significa entonces que cada bloque ofrece la alternativa de observar cómo se relacionan cada uno de los aspectos considerados y además resulta relevante para el desarrollo eficiente del servicio prestado, por ello se describe a continuación el enfoque que involucra cada uno.

Procesos Claves:

Identifica los procesos claves inmersos en la unidad de manera de conocer el Alcance del servicio a prestar y allí se da respuesta a los aspectos inmerso en Gestión de Procesos y que de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis

estructural es significativo poder monitorear de manera constante a los fines de generar acciones correctivas inmediatas en caso de desviaciones, resulta de mucha importancia tener claridad de los procesos claves de los cuales es responsable la unidad ya que ello brinda transparencia a la gestión de la cual es responsable y fortalece el sentido de pertenencia que debe tener todos los integrantes de la unidad Servicios de Documentos, en el orden de las ideas anteriores se pretende fortalecer la cultura de Excelencia que motiva a la gestión a aseverar la Filosofía de Gestión desde el conocimiento de cómo el accionar de cada participante de la unidad contribuye al logro de dicha Filosofía.

Recursos Claves:

Identifica los recursos más importantes que darán respuesta al cumplimiento de los procesos claves, donde es significativo conocer, administrar, controlar, todos aquellos recursos que impactan directamente en la gestión y que pueden ser objeto de debilidad, de incumplimiento y desviación en el resultado final que debe tener cada proceso mensual y anualmente.

Valor Agregado:

Identifica como puedo agregar valor a mis Clientes y al Talento Humano que hace posible el cumplimiento de todas las tareas inmersas en la unidad.

Talento Humano:

Identifica las capacidades del Talento Humano y fortalecer la Innovación y Creatividad en las tareas diarias de la unidad, así como respondemos a la Gestión Talento Humano.

Relación con los Clientes:

Identifica como es percibido el servicio al cliente identificando Satisfacción y Cumplimiento de acuerdo al alcance de los servicios.

Segmentación del Cliente:

Identifica cuales son mis clientes y se clasifican de acuerdo al impacto de la gestión realizada dentro de la organización.

Costos/Gestión Financiera:

Identifica como es el cumplimiento de los recursos financieros solicitados y aprobados para el desarrollo de las distintas actividades de la unidad.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando resulta significativo plantear el Modelo considerando como fusionar todos los aspectos que recoge el Plan Integral de Gestión y poder identificar posibles desviaciones que estén afectando el adecuado desenvolvimiento de las tareas diarias y que repercuten en el resultado final de la gestión de la Unidad Servicios de Documentos.

Propuesta del Modelo Estratégico de Gestión.**Propuesta de Modelo de Gestión.**

La propuesta se plantea en dos Fases, la Fase I que corresponde el diseño de la metodología de forma conceptual y esquema, y la Fase II que corresponde a la implementación de la misma en la gestión (la cual no será desarrollada en la presente investigación).

Fase I: Diseño.

1. Definición de estrategias y Marco Estratégico.

La diferencia que establece el Modelo Estratégico de Gestión de los modelos comunes, es que hace posible poner en marcha la estrategia de la organización, por lo que se establece como punto de partida la formulación de las estrategias de la unidad Servicios de Documentos. Éstas deben conformar la propuesta de valor que desea entregar a sus clientes, de manera que alcance su futuro deseado. Dentro de este punto, es importante la definición de los siguientes elementos en la unidad Servicios de Documentos: Misión, Visión, puesto que ellos proporcionan un marco estratégico, que deben ser comunicados a toda la unidad, de modo que exista una alineación de todas las personas al logro de un objetivo común. En el caso de la Misión, representará el propósito básico de la unidad y hacia donde deben estar dirigidas las actividades de los trabajadores, y la Visión representará la imagen del futuro que aclara el rumbo de la unidad, y ayudará al personal a comprender cómo estos deben apoyar a la organización.

2. Determinación de los aspectos a destacar.

La metodología permite la visualización del negocio en su totalidad, para esto sugiere la utilización de distintos aspectos, que abarcará los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la unidad. Es importante mencionar, que los aspectos propuestos por el modelo Estratégico de Gestión deben ser considerados como una guía, no siempre es necesario contar con todas ellas, e incluso pueden cambiar, de acuerdo a las características de la unidad, tomando en cuenta que ésta es una unidad perteneciente a CORPOELEC y por tanto, las consideraciones cambian con respecto a los modelos de empresas privadas que participan en un mercado y su objetivo primordial son los resultados financieros. Sin embargo, se presentan a

continuación los aspectos establecidas por el modelo, con las posibles preguntas a responder que facilitarán la identificación de los procesos de la unidad y posteriormente, los objetivos estratégicos en cada una de ellas:

- a. Costos/Gestión financiera: ¿Cómo debería verse la unidad Servicios de Documentos ante la Alta Gerencia para tener éxito en su gestión financiera? Este se encuentra inmerso en el bloque de recursos.
- b. Relación con los clientes: ¿Cómo debería verse la unidad Servicios de Documentos ante sus clientes para alcanzar su imagen deseada? Este se encuentra inmerso en los bloques Control de Gestión y Recursos.
- c. Recursos Claves/Procesos Claves: ¿En qué procesos y con qué recursos la unidad Servicios de Documentos debe ser excelente para lograr la satisfacción de sus clientes, además poner en práctica su Misión y trabajar para llegar a su Visión? Este se encuentra inmerso en los bloques Control de Gestión y Recursos.
- d. Talento Humano: ¿De qué manera la unidad Servicios de Documentos mantendrá su capacidad de mejorar para alcanzar su futuro deseado?

3. Definición de objetivos estratégicos.

Una vez que se obtiene lo anterior, es necesario precisar los objetivos estratégicos que en cada una de las aspectos establecidos, que guiarán la gestión de la unidad Servicios de Documentos, y por medio de los cuales se evaluará si la estrategia se está llevando a la práctica, ya que los objetivos representan declaraciones concretas que hay que hacer bien para poder ejecutar la estrategia y lograr el futuro deseado. Los objetivos serán esenciales para el éxito de la unidad por que establecen un curso, ayudan a la evolución,

producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En cuanto a los objetivos, otro aspecto a considerar es la alineación que debe existir entre estos y la filosofía de Gestión de CORPOELEC.

4. Establecimiento de las relaciones causa-efecto.

Uno de los valiosos aportes que brinda el modelo propuesto es que permite llevar a cabo una gestión integrada, de forma sistemática, determinando la interacción entre las distintas variables del sistema. Para ello, es necesario que se establezcan las relaciones de causalidad entre los objetivos estratégicos planteados para la unidad Servicios de Documentos, en cada una de los aspectos, los cuales podrán ser visualizados a través de la creación de un mapa estratégico, que no es más que una representación visual muy poderosa que permitirá a la unidad representar los aspectos más relevantes en los que debe enfocarse. En la figura 18 se muestra la propuesta de Mapa estratégico del modelo de gestión.

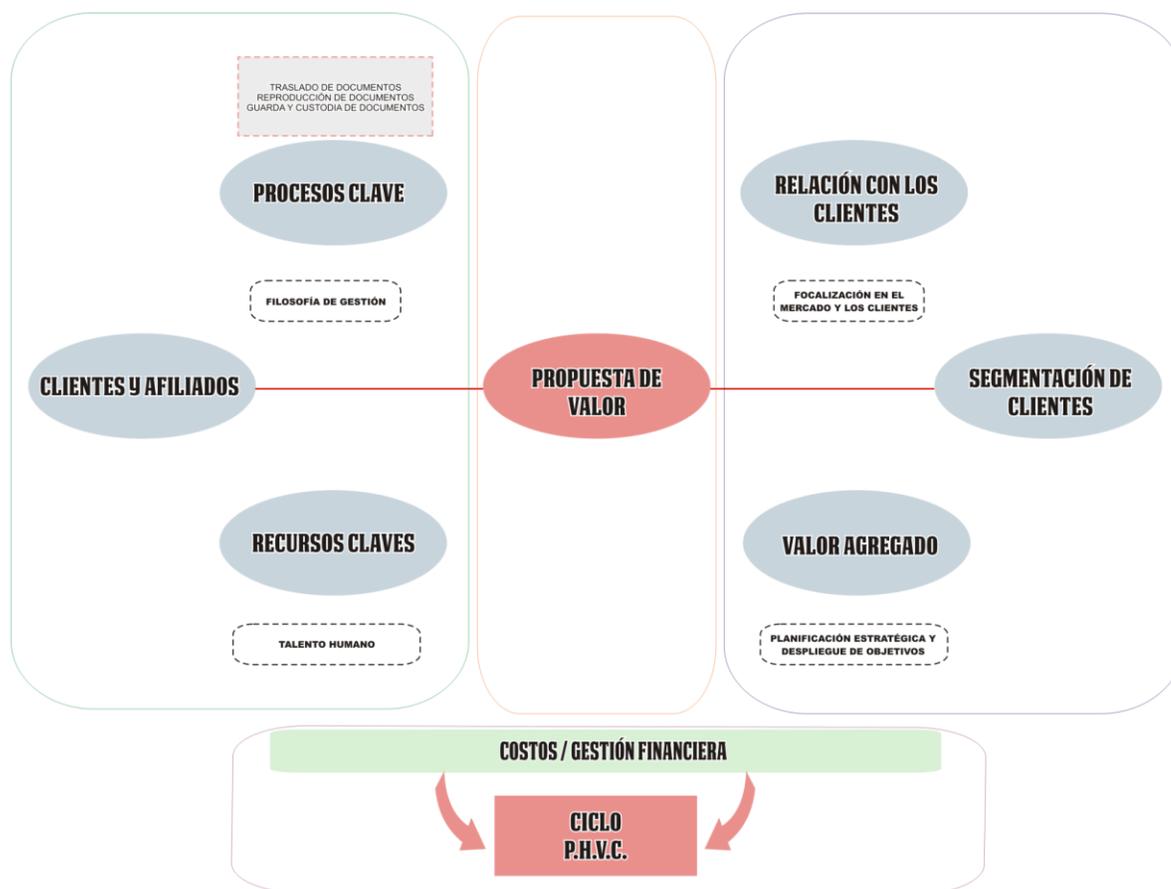


Figura 18. Mapa estratégico del Modelo de Gestión.

Fuente: Elaborado por el Autor

- **Costos/Gestión financiera:** Son las fuentes por los cuales se reciben los ingresos que resultaran necesarios para atender los servicios ofrecidos.

Se debe conocer la estructura de costos la cual está fundamentada en el listado de los costos más significativos que se pueden adaptar al modelo, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques, además en el Bloque Costos/ Gestión Financiera debe alimentar a todos los procesos y el mismo debe ser sometido al cumplimiento

de los procedimientos administrativos como lo son: Planear, Hacer, Verificar y Controlar.

Planear:

Planear la ejecución consiste en estructurar todas las actividades que se declaran el Plan Integral de Gestión y que serán monitoreadas en el modelo, hasta llegar al detalle de un plan de trabajo acordado con las diferentes dueños de proceso que tendrían un papel sobre la implementación, con indicadores de medio u operativos, como recursos empleados, tiempo, avance ejecutado frente al avance programado, entre otros, y de resultado: impacto generado por poner en práctica el modelo diseñado.

Hacer:

Consiste en la ejecución de todas las actividades, donde resulta muy importante verificar la disponibilidad de recursos, garantizar el cumplimiento de los procedimientos y de atender los servicios de la mano de las necesidades del cliente.

Verificar:

Consiste en revisar el modelo evaluando las fortalezas y debilidades del mismo; ambas pueden hacer referencia a los elementos de cada bloque o al conjunto en general y la calificación debe basarse en criterios objetivos con información de

Apoyo, para ello el papel de los indicadores es fundamental.

Control:

Fase que se enfocara en vigilar el cumplimiento de todas las tareas declaradas considerando el uso eficiente, eficaz y efectivos de todos los recursos, al igual que el proceso anterior el papel de los indicadores aportara un insumo importante en los resultados de la gestión, en la figura 19 se muestra que el ciclo de proceso administrativo se integral en el bloque de Costos/Gestión Financiera y que el mismo tendrá una relación directa con los demás bloques, se pudiera indicar que tienen una relación dependiente ya que resulta necesario contar con el para lograr el cumplimiento de los otros segmentos.

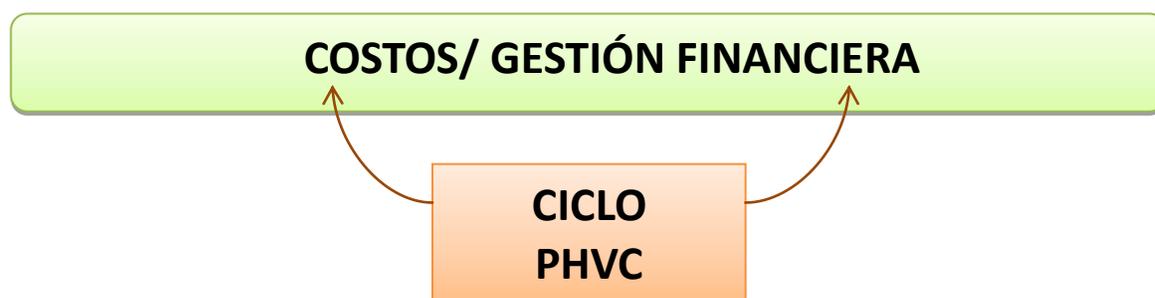


Figura 19. Bloque de Costos/Gestión Financiera

Fuente: Elaborado por el Autor

Las actividades inmersas en el Plan Integral de Gestión que serán vigiladas desde el modelo propuesto y que tienen inherencia directa con el bloque Costos/Gestión Financiera son: Planificación Estratégica, Recursos Humanos, Gerencia de Procesos y Conservación del Ambiente, en la tabla 16 se muestra dicha relación.

Tabla 16. Relación de Actividades del Plan y el Modelo Propuesto

ACTIVIDAD DEL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN	MODELO ESTRATÉGICO DE CONTROL
Planificación Estratégica	Recursos Costos/Gestión Financiera
Recursos Humanos	
Gerencia De Procesos	
Conservación Del Ambiente	

Fuente: Elaborado por el autor

- **Relación con los clientes:** En este bloque es importante identificar los diferentes tipos de clientes a los que se dirige el servicio. La clasificación se hace con base en diferencias, en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación, entre otros. Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables geográficas, impacto en la gestión, entre otras.

Resulta importante definirse cuales tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener directores o gerentes VIP y se consideran así por la importancia del proceso del cual es responsable, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o automatizados, entre otros.

La Propuesta de valor es concebida con la orientación de vigilar que el servicio que se le entrega al cliente marque la diferencia en cuanto a una serie de atributos como lo son: puntualidad, confiabilidad, calidad, organización, entre otros.

El asunto fundamental en este bloque es identificar como se encuentra la relación con los clientes, como nos perciben, como se les está entregando el servicio e identificar si se les está entregando valor agregado que no es más que brindar algo más.

El algo más es fortalecido en el proceso de formación que debe preparar la unidad o la empresa para que el talento humano que deba brindar dicho valor agregado se encuentre preparado para ello.

- **Segmentación de los Clientes:** En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige el servicio. La clasificación se hace con base en el impacto de la gestión que realiza dentro de la organización, es relevante considerar las apreciaciones de los clientes por lo que la segmentación permite distinguir varios aspectos como volumen de servicios realizados diariamente, semanalmente y mensualmente, así como también brinda un aporte de oportunidad en la gestión global de la organización, todo con el fin de satisfacer a los clientes.

- **Valor Agregado:** Aun cuando pudiera considerarse muy subjetivo monitorear como medir, identificar o controlar la creación o entrega del valor agregado en el servicio que presta la unidad Servicios de Documentos, en este modelo resulta fundamental que se internalice como parte del proceso medular, por ello en el Plan Integral de Gestión es declarado como una tarea que se entrelaza desde el cumplimiento de la Filosofía de Gestión, en la figura 20 se muestra la relación de los aspectos tratados en este bloque.

El brindar valor agregado al servicio debe garantizar satisfacción para el cliente y a su vez para el talento humano que presta el servicio.

Las actividades inmersas en el Plan Integral de Gestión que serán vigiladas desde el modelo propuesto y que tienen inherencia directa con el bloque Relación con los Clientes son: Filosofía de Gestión, Planificación Estratégica, Focalización en el Mercado y los Clientes, Información y Análisis, Recursos Humanos y Gerencia de Procesos, en la tabla 17 se muestra dicha relación.

Tabla 17. Relación de Actividades del Plan y el Modelo Propuesto

ACTIVIDAD DEL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN	MODELO ESTRATÉGICO DE CONTROL
Filosofía de Gestión	Control de Gestión Recursos Talento Humano
Planificación Estratégica	
Focalización en el Mercado y los Clientes	
Información y Análisis	
Recursos Humanos	
Gerencia de Procesos	

Fuente: Elaborado por el autor

**Figura 20.** Bloque de Relación con los Clientes

Fuente: Elaborado por el Autor

- **Recursos Claves /Procesos Claves:** Se refiere a todos aquellos recursos y procesos que la unidad debe desplegar para hacer que la gestión funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados claves. Los procesos claves son identificados como las actividades medulares que realiza la unidad Servicios Documentos y los mismos requieren de los recursos claves para producir el servicio y gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Cabe agregar que para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar el servicio entregado.
- En este bloque se encuentra la identificación de clientes y Aliados, los Procesos Claves y Recursos Claves, donde es relevante destacar el papel del Talento Humano que se encuentra inmerso en todo el ciclo, ya que ellos son de suma importancia para el éxito que se tenga con el servicio y que se presta en orientación a las necesidades del cliente, la identificación que posea la organización con esa mirada del cliente, el compromiso y sentido de pertenencia del talento humano responsable de prestar el servicio, en la figura 21 se muestra la relación de los aspectos tratados en este bloque.

Las actividades inmersas en el Plan Integral de Gestión que serán vigiladas desde el modelo propuesto y que tienen inherencia directa con el bloque Procesos Claves son: Filosofía de Gestión, Planificación Estratégica, Focalización en el Mercado y los Clientes, Información y Análisis, Recursos Humanos, Gerencia de Procesos, Impacto Regional y Conservación del Ambiente, en la tabla 18 se muestra dicha relación.

Tabla 18. Relación de Actividades del Plan y el Modelo Propuesto

ACTIVIDAD DEL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN	MODELO ESTRATÉGICO DE CONTROL
Filosofía de Gestión	Control de Gestión
Planificación Estratégica	
Focalización en el Mercado y los Clientes	
Información y Análisis	
Recursos Humanos	
Gerencia de Procesos	
Impacto Regional	
Conservación del Ambiente	

Fuente: Elaborado por el autor

**Figura 21.** Bloque de Relación Procesos Claves/Recursos Claves

Fuente: Elaborado por el Autor

4.4. Proponer soporte gerencial que le permita conducir la gestión enmarcada en la calidad.

El modelo propuesto se enfoca en tres variables principales

Donde el talento humano es la base fundamental del logro de la gestión.

Como primera variable a destacar tenemos el Talento Humano el cual debe conocer la filosofía de Gestión de la Organización a los fines de identificar como su labor contribuye al logro de la misma, a su vez es trascendente destacar la relevancia del proceso de Capacitación que debe asumir la organización, como también las herramientas motivacionales que se orienten en robustecer a diario el compromiso y pasión por lo que se realiza dentro de la organización.

Al lograr la internalización de la Filosofía de Gestión se afianza los valores personales e institucionales, así como se refuerza la cultura de trabajo enmarcada en el mejoramiento continuo, el cual tendrá como resultado el cumplimiento de la Gestión que se proponga, este proceso requiere de una medición constante por lo cual se sugiere definir mecanismos de medición que faciliten la verificación del cumplimiento de Internalización de Filosofía de Gestión de la unidad como también el cumplimiento de la capacitación requerida por los integrantes de la organización.

A su vez el Talento Humano requerirá de Recursos que sería la segunda variable que se deriva y resulta necesaria para el excelente desenvolvimiento de sus actividades y por ende dar cumplimiento a todas aquellas tareas que se requieran en pro de una gestión exitosa.

Es por ello los Recursos requieren de una planificación y esta a su vez de la formulación de flujo de efectivo o dinero necesario para atender todas las

necesidades de la organización, todo ello orientado a disponer de un servicio o un producto donde la efectividad es un atributo que no solo se relaciona con los recursos sino con el talento humano y con el resultado final del Control de Gestión, esta variable será monitoreada por los indicadores que se definan para verificar el cumplimiento de planes y procesos declarados dentro de la gestión.

La tercera variable que propone el modelo se enfoca en el Control de Gestión el cual tendrá la responsabilidad de recoger toda las evidencias e información necesaria para brindar resultados integrados a la Alta Gerencia, donde convendrá atender una demanda de productos o servicios, monitoreando niveles de operatividad que repercutirán en los Requerimientos del Cliente, donde la calidad, el tiempo de respuesta, el valor agregado, la oportunidad son atributos que definirán la importancia que el Modelo destaca como una contribución a encaminar una gestión en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y como instrumento para evaluarla de manera constante, por ello para dicho control se deben definir mecanismos de medición que brinden información de manera oportuna para la toma de decisiones.

Estas tres variables principales requieren de una interrelación constante de manera de ofrecer información veraz, oportuna y de calidad a la alta gerencia, razón por la cual sugiere mantener y fortalecer la realización de su planificación estratégica, la relación adecuada con su talento humano así como el control de los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades.

En la figura 22 se muestra el Modelo Estratégico de Control propuesto

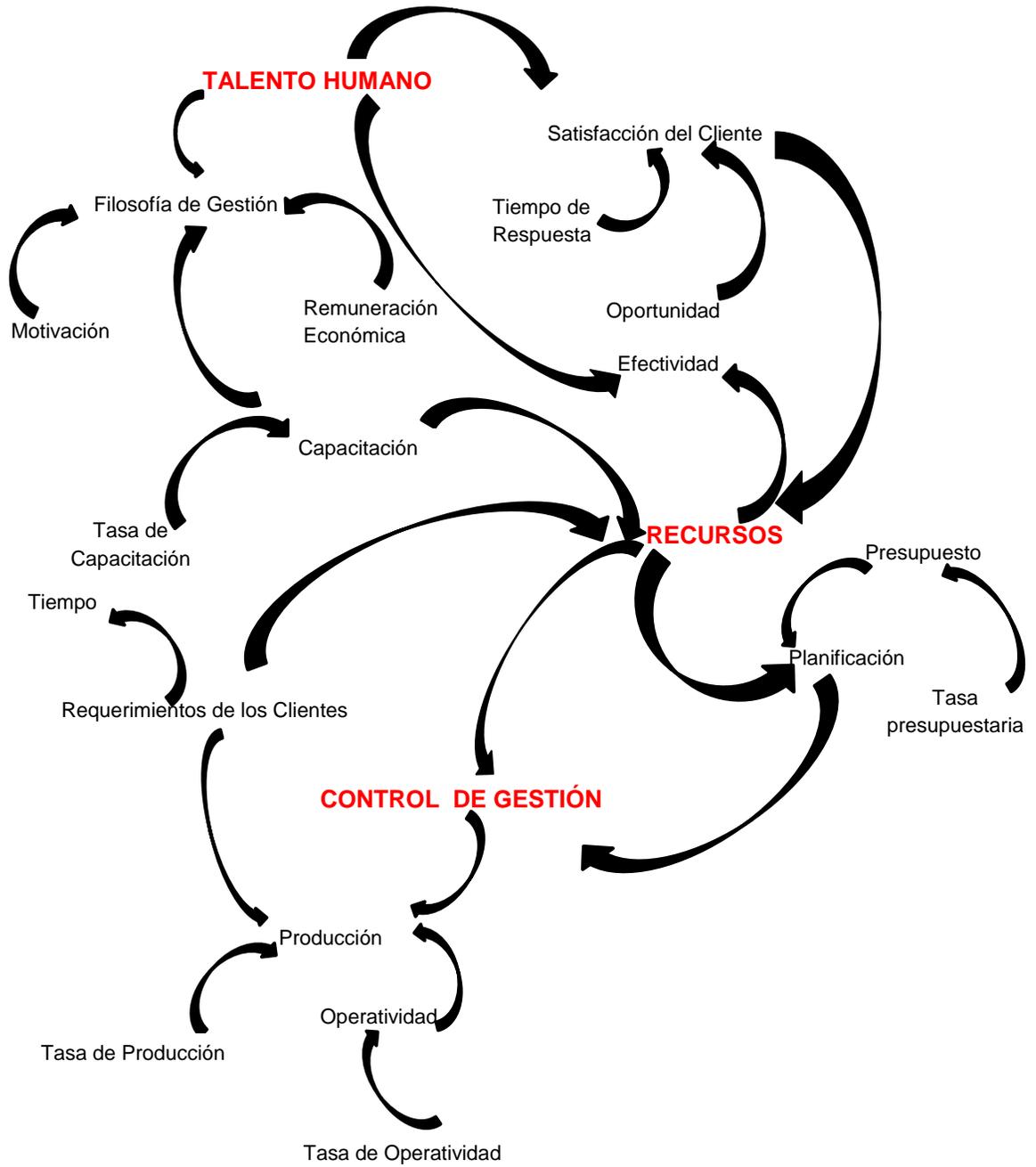


Figura 22. Modelo Estratégico de Gestión
Fuente: Elaborado por el Autor

Una vez mostrado la relación de la Gestión de la unidad Servicios de Documentos, a continuación se mostrara la interfaz de usuario en el Modelo Estratégico de Gestión.



Figura 23. Pantalla de Inicio de la Unidad Servicios de Documentos

Fuente: Elaborado por el Autor

Como puede ser observado en la figura 24, el Modelo Estratégico de Gestión podría contener los elementos estratégicos (Misión, Visión y Valores,) con el fin de que sean de acceso a todos y comunicados para su interiorización y alineación. También se debe tener acceso a todos los indicadores en cada Aspecto del Plan Integral de Gestión, y el Informe de Gestión, donde se pueda visualizar los Tableros de Control de cada sección, es decir, sus objetivos e indicadores. En la figura siguiente, se puede observar una pantalla que accede a los elementos estratégicos del Departamento como la Misión, Visión y Valores.



Figura 24. Pantalla de Filosofía de Gestión de la Unidad Servicios de Documentos

Fuente: Elaborado por el Autor

Por otra parte, en la figura 25 se puede observar cada una de las aspectos del Modelo conformada por los indicadores correspondientes, además se muestra los valores obtenidos en las últimas mediciones realizadas. El poder observar el conjunto de indicadores de forma integrada facilita la toma de decisiones.

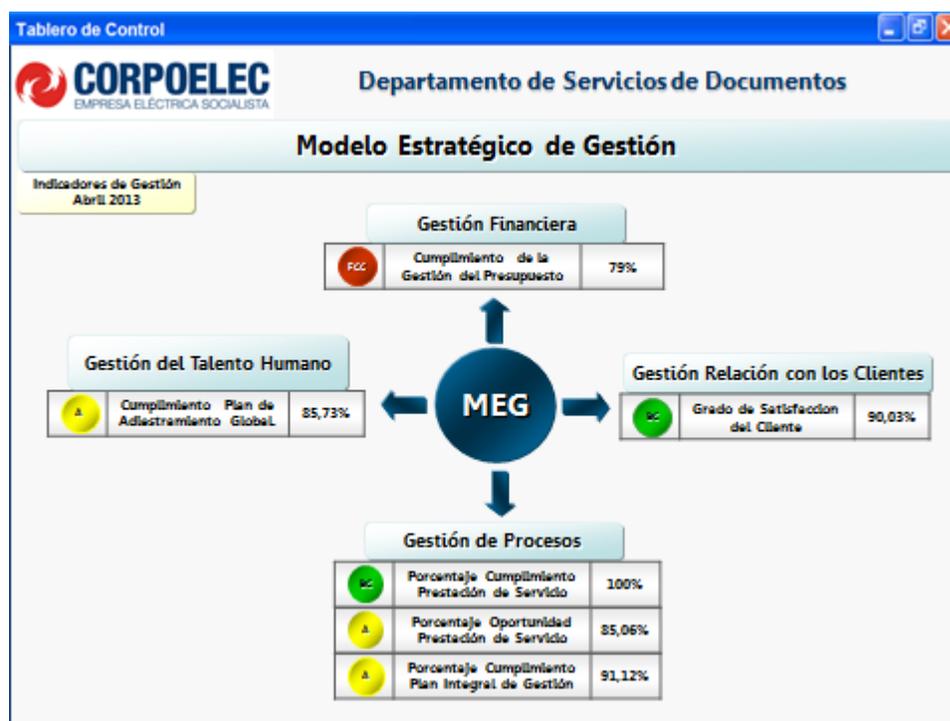


Figura 25. Pantalla de Indicadores de Gestión de la Unidad Servicios de Documentos

Fuente: Elaborado por el Autor

También es posible observar el estado individual de cada indicador, con valores históricos, reales de las últimas mediciones y gráficos que permitan observar el comportamiento en diversos periodos. Por ejemplo, en la figura 26, se puede observar una corrida del Indicador Oportunidad, donde se muestra el valor obtenido en cada mes, en la gráfica se encuentran las líneas de los valores de control como bajo control (BC), alerta (A) y fuera de control y crítico (FCC), donde fácilmente se puede apreciar el estado del indicador, en este caso se observa que los valores de oportunidad se encuentran sobre la banda de alerta, ésta pantalla permite realizar un análisis del indicador, en el cual se observa que tiene una gran variación mensual, lo cual debe ser justificado, en la observaciones.

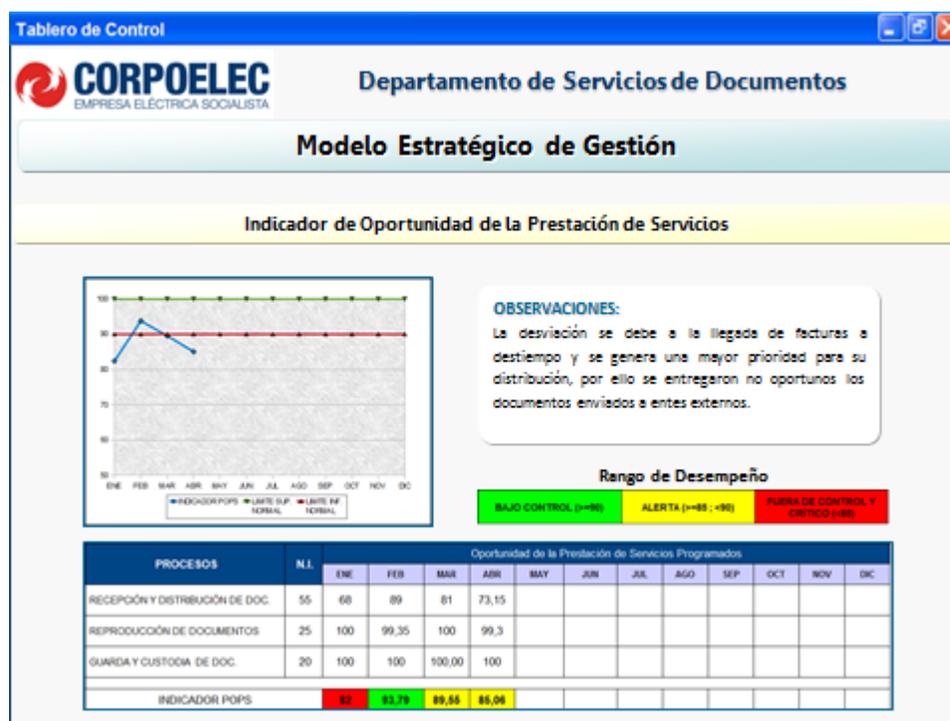


Figura 26. Pantalla de Indicador de Oportunidad de la Unidad Servicios de Documentos
Fuente: Elaborado por el Autor

Por último, en la figura 27 se puede conocer los resultados de los aspectos del Plan Integral de Gestión con los procesos que agrupa el Modelo Estratégico de Control permitiendo describir el comportamiento del PIG como herramienta primordial para la Unidad.

Como pudo ser observado en cada una de las pantallas, la información que se presenta es una información sintetizada e integrada de todo lo que corresponde a la gestión de toda la unidad, lo cual proporciona información importante para la toma de decisiones de forma sencilla y práctica, a la que pudiera ser de acceso a todo el personal, lo que correspondería una gran ventaja ante la forma actual de llevarse a cabo el control en la Unidad.

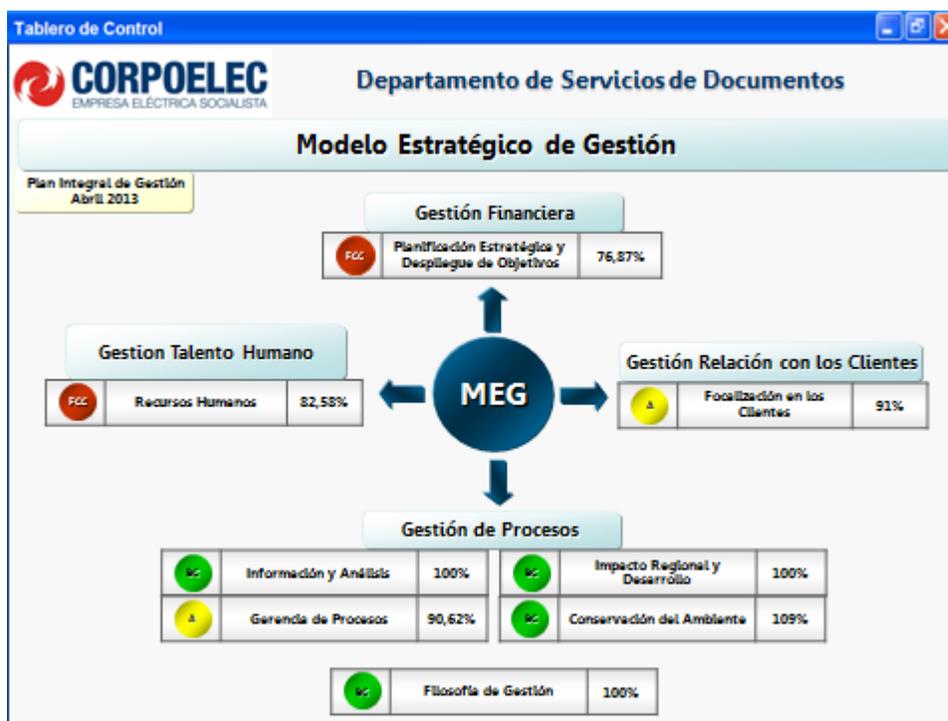


Figura 27. Pantalla del Plan Integral de Gestión de la Unidad Servicios de Documentos
Fuente: Elaborado por el Autor

Una vez concluido con el diseño, se debe continuar con la fase de la implementación, donde se podrá obtener los beneficios deseados, para ello se propone seguir la siguiente propuesta:

1. Realizar revisión de la conceptualización de la metodología planteada.

Este proceso debe ser revisado por la Alta Gerencia, con el fin de evaluar si las estrategias y objetivos planteados son realmente aquellos que debe seguir la unidad. Con respecto a los indicadores se debe evaluar si existe alguna otra medida crítica para la mejora del sistema.

2. Automatización de la metodología.

Finalmente, para la mejora de la información, la comunicación y alineación de la unidad, se debe contar con una herramienta computacional que permita llevar esta metodología, sobre todo los indicadores, ya que se podrá contar con información sintetizada, fácil de generar reportes y para la toma de decisiones, contar con un adecuado almacenamiento, y que sea de acceso a todo el personal, ejemplo de esto se tienen en las pantallas mostradas anteriormente. (Ver figuras 23, 24, 25,26 y 27).

3. Comunicación y Mantenimiento del Modelo Estratégico de Gestión.

Es importante contar con un equipo de trabajo multidisciplinario, que a través del aporte de ideas logre crear consenso acerca de la metodología definida, y que emprenda el proceso de implementación y mantenimiento de la misma. La metodología del Modelo Estratégico de Gestión requiere que exista una comunicación y transmisión de la misma a todos los trabajadores con el fin de alinear a toda la organización. En cuanto al mantenimiento del Modelo Estratégico de Gestión, es significativo que una vez implementada la metodología exista una retroalimentación y aprendizaje estratégico regularmente donde se revise todo el modelo y se incorporen los cambios que sean necesarios para mejorar el desempeño y alinearse con los planes de la empresa, esto puede llevarse a cabo a través de reuniones estratégicas.

CONCLUSIÓN

La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado, por tanto, la dirección necesita contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada. Es obvio entonces, que debe existir un sistema de control capaz de gestionar la información que refleje el estado de la organización. A la gestión estratégica, por tanto, le corresponde un control de gestión estratégica.

Es por ello, que cualquier sistema que se diseñe para el control de gestión estratégica, debe considerar cada uno de los elementos que describan el comportamiento de los factores clave de éxito de la organización, comprendidos dentro del mapa estratégico y por tanto, los que habrá que gestionar para alcanzar el resultado planificado, por lo que luego del diagnóstico, análisis, verificación de la información y estudio completo de la gestión de la unidad Servicios de Documentos se logra concluir que:

A partir de la caracterización de los procesos evaluados los cuales fueron revisados de manera exhaustiva a los fines de verificar el cumplimiento de la gestión se pudo deducir que existían desviaciones hasta de un 22% de cumplimiento de actividades que permitirían atender los procesos inmersos en el Plan Integral de Gestión y dar cumplimiento a los objetivos Institucionales.

Por ello en la identificación de variables que pudieran intervenir en el proceso se verifico cada una de las actividades inmersas en la gestión donde el estudio nos brindó resultados orientados a focalizar la atención en aspectos como: si se encontraban identificados los procesos Claves y Capacitación continua de los trabajadores, aun cuando pudieran existir otras actividades que también requieren de cierta atención, es apremiante tomar en consideración fortalecer aquellas actividades que están resultando como alertas de mejora la cual puede

repercutir en la gestión en general, considerando que las actividades mencionadas involucran en un 100% la participación del Talento Humano dentro del proceso.

Con estas premisas se concluye que es fundamental ofrecer un Modelo Estratégico de Gestión que pueda contribuir de forma integral en la información oportuna y precisa para la toma de decisiones que contribuyan al mejor desenvolvimiento de las tareas diarias, por lo que definir los requerimientos del modelo resultó muy atractivo ya que se orientó a mirar la gestión de forma holística y que resultara agradable para todos los que integran el proceso.

El control por tanto, necesita estar enfocado hacia los indicadores y las acciones o iniciativas que se ha propuesto la organización para alcanzar los objetivos. De esta forma, el control se orientará hacia el conjunto específico de acciones, áreas, responsables, fortalezas y propuestas de valor que la organización se ha planteado para el cumplimiento de su misión.

Un sistema estratégico de control debe monitorear cada uno de los factores clave de éxito de la organización y la relación que existe entre cada uno de ellos para brindar información acerca del comportamiento de los mismos que, en el trabajo diario será la gestión operativa y en largo plazo será la implementación de la estrategia.

De esta forma, los objetivos de la organización deben derivarse de la gestión de los factores claves de éxito y tener su expresión en criterios de medida que señalen el grado de cumplimiento de los mismos y el aporte de cada área o departamento a la misión de la organización.

Para la unidad, y en su defecto, para los encargados de gestionar cada objetivo, debe quedar claro cuál es su papel en la organización y por tanto, el sistema de control debe ser capaz de evaluar el trabajo de cada miembro de la misma. Aún

cuando los mapas estratégicos evidencien la relación que existe entre cada objetivo, es necesario que el control de la gestión se concentre en determinar cómo se están aprovechando y desarrollando esas relaciones y cuáles son los resultados que se están obteniendo a partir de ellas.

Esto implica, que el control debe ir más allá de verificar que se manifiesten las relaciones causales. Requiere además evidenciar cómo cada área contribuye incorporar el máximo valor posible y, por tanto, el mejor resultado; lo que implica además que debe asumir criterios del control de gestión y el control interno para mantener una vigilancia constante a la eficiencia de la organización.

Otro elemento del control de la gestión estratégica que es necesario mencionar, lo constituye el encargado de hacer funcionar ese sistema de control. Es por ello, que un sistema de tal relevancia debe descansar en un elemento formal de la estructura de la organización muy cercana a la dirección con el propósito, no solo de facilitar el trabajo de control sino contribuir a la implementación de dichas estrategias.

El modelo propuesto podrá incorporar mejoras importantes ya que implica una constante actualización de indicadores que contribuirán a una mejora continua permanente, buscando que se reflejen de forma fidedigna los cambios que pueda sufrir la planificación estratégica.

RECOMENDACIONES

El triunfo de un proyecto depende de que también ha sido concebido, razón por la cual la aplicación de la metodología planteada radica en la propuesta para mirar la gestión de la unidad de manera holística o integral por lo que es importante considerar lo siguiente:

Se sugiere llevar un control mensual, para verificar el avance de las metas propuestas y cumplimiento de todas las actividades que se planifican dentro del Plan Integral de Gestión.

Implementar un programa de capacitación y desarrollo a todo el personal de la unidad, que permita mantenerlo alineado y/o comprometido con los valores y servicio al cliente.

Divulgar las estrategias, procedimientos y metas, a todo el personal, a fin de lograr una comunicación efectiva entre todos los miembros de la empresa.

Documentar todas las actividades inmersas en cada uno de los bloques planteados en el modelo a los fines de poseer evidencias que generen un histórico y permita en lo sucesivo accionar otras mejoras.

Monitorear los indicadores propuestos a los fines de verificar si los mismos deben ser reformulados. Sumado a la posibilidad de incorporar otros que contribuyan a la gestión.

Evaluar la factibilidad del modelo aplicando un software que facilite la validación de todas las variables que intervienen en la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio Francés (2001) Estrategia para la empresa en América Latina, Ediciones IESA.
- Antonio F.(2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Editorial Prentice Hall.
- Anahí Montoya Cottle, ¿Cómo lograr el ansiado Alineamiento Organizacional?. (En línea) Disponible en internet en la dirección: <http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=4&t=como-lograr-el-ansiado-alineamiento-organizacional>, (Acceso 20/06/2013).
- Arias, F. (1997). El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Editorial Episteme. Caracas.
- Arias, F. (2002). El Proyecto de investigación. Guía (Quinta Edición) Caracas, Venezuela.
- Borello A,(2000) El Plan de Negocio Editorial Mc Graw Hill, 1era ed. Colombia.
- Fondonorma,(2002) Norma ISO 9000 2000.
- Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. Editorial McGraw Hill, España. Graw Hill interamericana.
- Gran Enciclopedia Hispanica, (2006) Tomo 7 Editorial Planeta.
- Goodstein D., (2009). Planeación Estratégica Aplicada, México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado J., (2000). Metodología de la investigación holística. IUTP. Sypal. Caracas MARTINEZ B.
- Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral Edición Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- John M. Ivancevich,(2008) Gestión Calidad y Competitividad, Editorial Mc Graw Hill.
- Joan A, (2003). Control de Gestión – Una perspectiva de dirección, 6ta ed, Gestión 2000.

Jean-Paul Sallenave,(1990) Gerencia y Planificación Estratégica, Grupo Editorial Norma.

Manual de Organización del Departamento de Servicios de Documentos. CORPOELEC. (2010).

Malave, Marilu (2010) Manual de Control de Gestión, Editorial Bresca.

Robert K y David N. (2002). Cuadro de Mando Integral. 2da ed. Gestión 2000.

Sandhusen L. (2008) Richard, Mercadotecnia, Primera Edición Compañía Editorial Continental.

Salvatore T, (2013) Cuadro de Mando Integral. Disponible en internet en la dirección: <http://www.degerencia.com/articulo/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-y-3-de-sus-pilares> (Acceso el 18 de mayo de 2013).

Sallenave, Jean. (2007). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma, Colombia.

Thompson y Strickland. (2004)Administración Estratégica. 13ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.

UPEL Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Manual de Trabajos de Grado de Investigación, Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. FEDUPEL.

GODET (M.): Problemes et methodes de prospective : boete e outils. Paris: GERPA/Futuribles, 1991.

ANEXOS

ANEXO A:

Instrumento de Autodiagnóstico

Instructivo de Llenado del Diagnóstico

CRITERIOS (1)	EVALUACION (2)					OPORTUNIDADES DE MEJORA (3)
	0	25	50	75	100	
INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL INSTRUMENTO DE AUTODIAGNOSTICO FORMATO 1						
<p>El instrumento de autodiagnóstico consta de tres (3) columnas. En la primera se indican los criterios a evaluar, en la segunda se indica el grado de avance para el criterio evaluado con base en la escala de evaluación. En la tercera columna se coloca la justificación de la respuesta a la pregunta en cuestión y las áreas de oportunidad identificadas que serán la base para establecer el plan de acciones de mejora.</p> <p>(1).- CRITERIOS: CORRESPONDE A LOS ASPECTOS A SER EVALUADOS POR USTED CON BASE EN EL MODELO DE EXCELENCIA DE GESTION EDELCA EN SU UNIDAD.</p> <p>(2).- EVALUACION: CORRESPONDE AL GRADO DE AVANCE DEL ASPECTO EVALUADO.</p> <p>(3).- OPORTUNIDADES DE MEJORA : CORRESPONDE A LAS ACCIONES IDENTIFICADAS POR USTED Y QUE A SU JUICIO DEBEN DESARROLLARSE. ESTO NO SIGNIFICA QUE ES LO QUE SE VA A HACER , YA QUE POSTERIORMENTE SE DEBE PRIORIZAR LAS ACCIONES A EJECUTAR Y SERAN LAS QUE FINALMENTE INCORPORARA EN SU PLAN DE ACCIONES DE MEJORA.</p> <p>ESCALA DE EVALUACION:</p> <p>% Criterio de evaluación</p> <p>0 No se hace, o se tiene pero no se aplica.</p> <p>25 Existe con debilidad. Se aplica en algunas áreas y/o algunos niveles. Mediciones sin tendencias positivas. Seguimiento no sistemático.</p> <p>50 Existe y se aplica en casi todas la áreas y niveles. Mediciones con tendencias positivas. Seguimiento sistemático en casi todas las áreas y niveles.</p> <p>75 Existe y se aplica en toda la organización. Mediciones con tendencias positivas sostenidas. Seguimiento sistemático en toda la organización.</p> <p>100 Existe y se aplica en toda la organización. Mediciones con tendencias positivas crecientes y sostenidas. Alineación. Innovación. Excelencia</p>						

Aspecto 1: del Modelo Excelencia de Gestión.

CRITERIOS	EVALUACION					OPORTUNIDADES DE MEJORA
	0	25	50	75	100	
1. FILOSOFIA DE GESTION						
1.1 Visión, Misión, Principios y valores						
a.- ¿Comunicamos y desplegamos la filosofía de gestión (visión, misión, principios y valores de la empresa) a nuestros trabajadores?						
b.- ¿Evaluamos los resultados del despliegue de la filosofía de gestión y verificamos su internalización?						
c.- ¿Tomamos acciones para mejorar los resultados producto de la evaluación realizada?						
1.2 Liderazgo						
a.- ¿Estimulamos la comunicación abierta, la participación y el aprendizaje del personal alineado con la filosofía de gestión y la mejora continua?						
b.- ¿Conocemos y aplicamos el rol gerencial en la promoción de la filosofía de gestión y el mejoramiento continuo de la gestión?						
c.- ¿Identificamos oportunidades de mejora para hacer contribuciones a la calidad de gestión de nuestra unidad?						
d.- ¿Promovemos la cooperación y el trabajo en equipo entre nuestros trabajadores, proveedores y clientes clave para ejecutar las mejoras identificadas?						
e.- ¿Participamos activamente en el diseño y despliegue de los planes para el proceso de Mejoramiento de la Calidad de Gestión?						
f.- ¿Evaluamos los resultados de los planes en ejecución y retroalimentamos a los involucrados?						
g.- ¿Tomamos acciones para mejorar los resultados producto de las evaluaciones realizadas?						

Aspecto 2: del Modelo Excelencia de Gestión

CRITERIOS	EVALUACION					OPORTUNIDADES DE MEJORA
	0	25	50	75	100	
2. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y DDO						
2.2 Despliegue de Objetivos						
a.- ¿Contamos con un plan que ha sido formulado considerando los factores que afectan los objetivos de la empresa?						
b.- ¿Contamos con un plan anual formulado que establece objetivos para nuestra unidad , que se pueden asociar fácilmente a una meta (Indicador con un valor)?						
c.- ¿En el plan formulado se especifican las actividades, los recursos necesarios y así como los responsables de ejecutarlas, logrando un adecuado balance de la carga de trabajo?						
d.- ¿Comunicamos y desplegamos en toda la unidad los indicadores de desempeño, planes de acción y objetivos para asegurar la alineación organizacional?						
e.- ¿Realizamos seguimiento sistemático al plan y se aplican acciones para eliminar las desviaciones?						
2.3 Proyecciones de Desempeño						
a.- ¿Realizamos proyecciones del desempeño que permitan hacer ajustes para alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos?						
b.- ¿Producto del resultados de las proyecciones y con base en las desviaciones se toman acciones para corregirlas?						

Aspecto 3: del Modelo Excelencia de Gestión.

CRITERIOS	EVALUACION					OPORTUNIDADES DE MEJORA
	0	25	50	75	100	
3.- FOCALIZACION EN EL MERCADO Y LOS CLIENTES						
3.4 Clientes Internos						
a.- ¿Tenemos identificados a todos los clientes de nuestra área de gestión?						
b.- ¿Tenemos mecanismos para identificar expectativas y medir el grado de satisfacción del cliente?						
c.- ¿Hemos establecido acciones y/o proyectos para mejorar los resultados producto de la evaluación realizada por los clientes?						
d.- ¿Incorporamos en el plan operativo de la unidad las acciones y/o proyectos de mejora establecidas?						

Aspecto 4: del Modelo Excelencia de Gestión

CRITERIOS	EVALUACIÓN					OPORTUNIDADES DE MEJORA
	0	25	50	75	100	
4.- INFORMACIÓN Y ANÁLISIS						
4.1 Tipo y Alcance de la Información						
a.- ¿Hemos definido los indicadores claves para monitorear periódicamente las operaciones y el desempeño organizacional?						
b.- ¿Hemos comunicado dentro de la unidad los indicadores clave para monitorear la gestión y la interrelación existente entre estos?.						
c.- ¿Contamos con información comparativa importante (niveles de referencia competitivos) y la utilizamos como referencia para plantear nuestra metas?						
d.- ¿Tenemos todos los indicadores normalizados?						
4.2 Sistema de Información y Control de Gestión						
a.- ¿Los datos e información están disponibles y accesibles con la oportunidad requerida?						
b.- ¿Realizamos análisis y seguimiento periódico de los indicadores para apoyar la evaluación del desempeño organizacional?						
c.- ¿Comunicamos, a todos los niveles de nuestra unidad, los resultados del análisis, de manera que sirvan de apoyo efectivo en la toma de decisiones?						
4.3.- Utilización de la información e Indicadores						
a.- ¿Hemos definido reportes que periódicamente permiten visualizar el comportamiento del indicador?						
b.- ¿Los reportes son considerados en las reuniones de gestión donde se evalúa el comportamiento del indicador y con base en ello se establecen acciones de mejora, asignándole responsables?						
c.- ¿Evaluamos sistemáticamente la información, su veracidad y confiabilidad y tomamos acciones para mejorar su calidad, producto de los hallazgos?						
d.- ¿Usamos prácticas de gerencia visible (tableros de control, pizarras, alarmas, etc.) y son utilizadas para facilitar y estimular el uso de la información y de los indicadores?						

Aspecto 5: Modelo Excelencia de Gestión.

CRITERIOS	EVALUACIÓN					OPORTUNIDADES DE MEJORA
	0	25	50	75	100	
5. RECURSOS HUMANOS						
5.1 Diseño de cargos, Selección y Capacitación						
a.- ¿Nuestros trabajadores conocen el alcance de sus cargos y las competencias requeridas para su desempeño?						
b.- ¿Seleccionamos el personal con una orientación hacia el largo plazo considerando su potencial y alineación con los valores de la filosofía de empresa?						
5.2 Evaluación						
a.- ¿Comunicamos a nuestros trabajadores los criterios de evaluación de su desempeño con antelación y negociamos las metas?						
b.- ¿Utilizamos la evaluación de desempeño del personal para su retroalimentación, reconocimiento y establecer planes de capacitación?						
5.3 Compensación, Promoción y Reconocimiento						
a.- ¿Utilizamos como criterio para el reconocimiento y compensación el esfuerzo individual y grupal, reforzando el aprendizaje, el mejoramiento, la participación y el aporte a la mejora de procesos, productos y servicios?						
b.- ¿Nuestros trabajadores conocen los criterios utilizados para su compensación y reconocimiento?						
c.- ¿Aplicamos los criterios de compensación y reconocimientos a todo el personal de la unidad?						
5.4 Capacitación Continua						
a.- ¿La capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal está asociado con las competencias requeridas por la unidad y la empresa, con los cambios tecnológicos y organizacionales y los resultados de la evaluación desempeño?						
b.- ¿Producto de la detección de necesidades hemos desarrollado un plan de capacitación del personal alineado con los requerimientos de la unidad?						
c.- ¿Tomamos acciones para mejorar la aplicación de los planes de capacitación?						
d.- ¿Evaluamos la efectividad de la capacitación y el entrenamiento, tomando en cuenta el desempeño individual y organizacional?						
e.- ¿Hacemos énfasis en la capacitación continua y el entrenamiento en el trabajo y consideramos al personal interno y supervisores como opción para cubrir las necesidades de capacitación y entrenamiento?						

Continuación de Aspecto 5 del Modelo Excelencia de Gestión.

CRITERIOS	EVALUACIÓN					OPORTUNIDADES DE MEJORA
	0	25	50	75	100	
5. RECURSOS HUMANOS						
5.5 Calidad de Vida en el Trabajo, Clima Organizacional y Comunicación						
a.- ¿Hemos identificado los factores clave que afectan la calidad de vida en el trabajo?						
b.- ¿Tenemos un mecanismo para determinar la calidad de vida en el trabajo?						
c.- ¿Participamos en la identificación y priorización de oportunidades para mejorar el ambiente de trabajo y clima de la organización?						
d.- ¿Hemos tomado acciones de mejora con base en los resultados obtenidos de la evaluación de los factores que afectan el ambiente de trabajo y el clima organizacional?						
e.- ¿Evaluamos los resultados de las acciones tomadas para mejorar el ambiente de trabajo y el clima organizacional?						
f.- Comunicamos al personal de la unidad los resultados de las acciones de mejora de los factores claves que afectan el clima organizacional?						
5.6 Participación						
a.- ¿Promovemos la participación de los trabajadores en la solución de problemas, en la mejora de la gestión y de los procesos?						
b.- ¿Realizamos seguimiento continuo de la participación de los trabajadores y evaluamos los resultados obtenidos producto de la aplicación de las mejoras identificadas por ellos?						
5.7 Salud Ocupacional						
a.- ¿Hemos identificado los factores de riesgo, en nuestra unidad?						
b.- ¿Comunicamos a los trabajadores los factores de riesgo identificados en cada uno de los puestos de trabajo?						
c.- ¿Realizamos seguimiento y control de la aplicación de las acciones de mejora?						

Aspecto 6: del Modelo Excelencia de Gestión.

CRITERIOS	EVALUACION					OPORTUNIDADES DE MEJORA
	0	25	50	75	100	
6. GERENCIA DE PROCESOS						
6.1- 6.2 Normalización de Procesos Claves y de Soporte						
a.- ¿Tenemos identificados los procesos clave y de soporte para la prestación de los servicios en nuestra área de gestión?						
b.- ¿Hemos normalizado los procesos con base en la metodología definida por la organización?						
c.- ¿Divulgamos la normalización de los procesos a nuestros trabajadores y para ello utilizamos mecanismos tales como charlas, reuniones, cuestionarios, lecturas entre otros?						
d.- ¿Tenemos identificados los indicadores clave en cada uno de nuestros procesos?						
e.- ¿Evaluamos el comportamiento de los indicadores y tomamos acciones para corregir desviaciones detectadas?						
f.- ¿Contamos con mecanismos para evaluar las mejoras planteadas por el personal en cada proceso?						
6.3 Mejoramiento y/o Innovación en el Diseño y Operación de los Procesos						
a.- ¿Tenemos identificadas las mejoras e innovaciones que debemos realizar en la unidad?						
b.- ¿Existe un plan que nos permita materializar esas mejoras e innovaciones identificadas? Mediante la correcta asignación de responsabilidades y recursos.						
c.- ¿Realizamos informes de avance del cumplimiento de las acciones planificadas para la mejora e innovación de los procesos?						
d.- ¿Contamos y aplicamos un enfoque metodológico para desarrollar, analizar y controlar mejoras e innovaciones en los procesos?						
e.- ¿Este enfoque metodológico es conocido y compartido por las personas de la unidad?						
f.- ¿Tenemos internalizado y practicamos la cultura de mejoramiento continuo?						

ANEXO B:

Encuestas al Cliente: Servicios de Distribución de Documentos



COORDINACIÓN ASUNTOS CORPORATIVOS REGIÓN SUR
SERVICIOS GENERALES
SERVICIOS DE DOCUMENTOS

La intención de esta encuesta es medir el grado de satisfacción que pueda tener usted de nuestro servicio, siendo objetivo en cada respuesta, con el fin de mejorar continuamente la prestación del mismo.

Servicio de Distribución de Documentos

Zona: _____



Satisfacción:

1: Deficiente 4: Bueno
2: Regular 5: Muy Bueno
3: Ni Deficiente ni Bueno

Importancia:

1: Poco Importante
2: Importante
3: Muy Importante

Evolución:

-1: Desmejoró
0: Igual
1: Mejoró

CATEGORÍAS	SATISFACCIÓN					IMPORTANCIA			EVOLUCIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	-1	0	1
1. DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE											
Atención recibida durante la prestación del servicio.											
2. DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO											
Tiempo de respuesta en la prestación del servicio.											
Confidenciabilidad y seguridad del servicio.											
Método manual utilizado para prestar el servicio.											

OBSERVACIONES

Encuestas al Cliente: Servicios de Reproducción de Documentos.



COORDINACIÓN ASUNTOS CORPORATIVOS REGIÓN SUR
SERVICIOS GENERALES
SERVICIOS DE DOCUMENTOS

La intención de esta encuesta es medir el grado de satisfacción que pueda tener usted de nuestro servicio, siendo objetivo en cada respuesta, con el fin de mejorar continuamente la prestación del mismo.

Servicio de Reproducción de Documentos



Zona: _____

Satisfacción:

- 1: Deficiente 4: Bueno
- 2: Regular 5: Muy Bueno
- 3: Ni Deficiente ni Bueno

Importancia:

- 1: Poco Importante
- 2: Importante
- 3: Muy Importante

Evolución:

- 1: Desmejoró
- 0: Igual
- 1: Mejoró

Centros de Reproducción

CATEGORÍAS	SATISFACCIÓN					IMPORTANCIA			EVOLUCIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	-1	0	1
1. DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE											
Atención recibida durante la prestación del servicio.											
2. DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO											
Tiempo de respuesta en la prestación del servicio.											
Cuidado que reciben los originales a reproducir.											
Calidad en la reproducción del material.											
Calidad de las encuadernaciones.											

Equipos Interdepartamentales

CATEGORÍAS	SATISFACCIÓN					IMPORTANCIA			EVOLUCIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	-1	0	1
1. DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO											
Calidad en la reproducción del material.											
Oportunidad en la entrega de consumibles.											
Tiempo de respuesta en la atención de fallas.											
Operatividad de los equipos.											

OBSERVACIONES
