



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**EL CONTROL DE GESTIÓN EN LASUPERINTENDENCIA  
DE REDES COMERCIALES DE HIDROCARIBE, C.A.  
CUMANÁ ESTADO SUCRE I SEMESTRE 2009**

**PRESENTADO POR:**  
JORGE LUÍS PEDRÓN  
JOSÉ LUÍS ROSALES

**TRABAJO DE CURSO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADOS EN  
ADMINISTRACIÓN**

CUMANÁ, DICIEMBRE DE 2009

# **ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	iii
LISTA DE TABLAS .....	iv
LISTA DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
NATURALEZA DEL PROBLEMA .....	3
El Problema .....	3
Objetivos de la Investigación .....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
Marco Metodológico .....	12
Nivel de Investigación .....	12
Diseño de Investigación .....	12
Población y Muestra .....	13
Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	13
Fuentes de información .....	14
Análisis e Interpretación de la Información .....	15
CAPITULO I .....	16
ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	16
1.1 Control .....	16
1.2 Gestión .....	21
1.3 Control de Gestión .....	23
1.4 Sistema de Control de Gestión .....	29
1.5 Indicadores de Gestión .....	30
1.6 Toma de decisiones .....	44

CAPITULO 2 .....	47
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA HIDROCARIBE.C.A, .....	47
2.1 HIDROCARIBE C.A. ....	47
2.1.1 Reseña Histórica HIDROCARIBE C.A.....	47
2.1.2 Estructura Organizativa de HIDROCARIBE C.A.....	49
2.2 UNIDAD DE GESTIÓN SUCRE, CUMANÁ ESTADO SUCRE. ....	50
2.2.1 Objetivo General:.....	51
2.2.2 Objetivos Estratégicos: .....	51
2.2.3 Características .....	52
2.2.4 Misión: .....	52
2.2.5 Visión:.....	52
2.2.6 Tipos de Actividades:.....	53
2.2.7 Valores Organizacionales: .....	53
2.2.8 Estructura Organizativa .....	54
2.3 SUPERINTENDENCIA DE REDES COMERCIALES .....	58
2.3.1 Estructura Organizativa .....	58
2.3.2 Funciones de la Superintendencia de Redes Comerciales.....	61
CAPITULO 3 .....	63
EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE REDES COMERCIALES DE HIDROCARIBE, C.A. ....	63
3.1 Actividades que Realizan los Trabajadores en la Superintendencia de Redes Comerciales.....	63
3.2 Ejecución de los Planes, Objetivos y Metas de la Superintendencia de Redes Comerciales.....	69
3.3 Métodos de Control Interno Implementados por la Superintendencia de Redes Comerciales.....	80
3.4 Indicadores de Gestión que Utiliza la Superintendencia de Redes Comerciales. ....	81

3.5 Procedimientos de la Superintendencia de Redes Comerciales Para la Aplicación y Evaluación de los Indicadores de Gestión .....	85
3.6 Causas que Originan los Retrasos de Facturas y las Deficiencias en la Prestación del Servicio.....	87
3.7 Consecuencias que Trae para la Empresa Tener Cuentas por Cobrar a los Usuarios. ....	96
CONCLUSIONES .....	100
RECOMENDACIONES .....	103
BIBLIOGRAFÍA .....	105
ANEXOS .....	108
Hoja de Metadatos .....	109

## DEDICATORIA

**A JEHOVÁ TODOPODEROSO**, Padre y guía de nuestras vidas, el camino ha sido largo y difícil, pero contigo a mi lado toda carga se aligera, gracias Jehová por permitirme estar de pie, alcanzando una nueva meta; y por continuar bendiciendo mis pasos.

**A MI MADRE NOHELIA DEL CARMEN RAMOS DE PEDRON**, dedicación y entrega hecha mujer, mi amor sin tu cariño y protección mi vida no tendría sentido.

**A MI PADRE ANTONIO JOSE PEDRON LOPEZ**, hombre incansable, trabajador admirable, apoyo, luz y guía.

**A MIS HERMANOS, ALEXANDER PEDRON RAMOS, ANTONIO PEDRON RAMOS Y CARLOS PEDRON RAMOS**, motivos de inspiración y fuerzas para alcanzar las metas trazadas.

**A ANDREINA MAZA**, regalo de dios, compañera excepcional, a tu lado todo es mas fácil.

**A MI AMIGO Y COMAPAÑERO DE TESIS JOSE LUIS ROSALES**, gracias por permitirme formar parte de tu equipo de trabajo y por todo los momentos vividos.

**A TODA MI FAMILIA, AMIGOS EN GENERAL**, compañía de la cual jamás podre prescindir.

*Jorge Luis Pedron*

## **DEDICATORIA**

**A DIOS TODOPODEROSO**, por llenarme de paciencia y fortaleza en la espera de este sueño tan ansiado y por ayudarme a superar todos los obstáculos que se presentaron en el camino hacia el logro de esta meta.

**A MI MADRE MARISELA MARCANO DE ROSALES**, por haber estado pendiente de mí en todo momento, con su amor, cariño sacrificios y protección supo darme la mejor educación, gracias por haberme inculcado los valores y por haber esperado mi triunfo que también es tuyo.

**A MI PADRE JOSÉ LUIS ROSALES GARCÍA**, que con su esfuerzo sacrificio y dedicación siempre estuvo a mi lado luchando y apoyándome, gracias por ser pilar fundamental en mi vida y en el logro de mis metas.

**A MIS HERMANOS, EVANYS DEL VALLE ROSALES, ROMINA DE JESUS ROSALES, JOSÉ ALEJANDRO ROSALES Y JOSÉ LUIS ROSALES**, motivos de inspiración, quienes con su gracia y encanto alegraron mi existencia en cada momento, que este triunfo les sirva de guía y ejemplo para su formación.

**A MI AMIGO Y COMPAÑERO DE TESIS JORGE PEDRON**, gracias por permitirme formar parte de tu equipo de trabajo y por todo los momentos vividos.

**A TODA MI FAMILIA, AMIGOS EN GENERAL**, compañía de la cual jamás podre prescindir.

*José Luís Rosales*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser la luz que ilumina nuestro camino, gracias por el objetivo alcanzado.

A la Universidad de Oriente, por aceptarnos como estudiantes en sus instalaciones.

A las Prof. Beatriz Ramírez y María Teresa Centeno (asesoras académicas), por confiar en nosotros, brindándonos sus sabios conocimientos y dedicación ilimitada.

A la empresa HIDROCARIBE por habernos permitido realizar el trabajo de grado en sus instalaciones y a todo el personal por su apoyo y confianza.

A el Licenciado Regulo Gómez (asesor laboral) por su gran ayuda, colaboración, acertados consejos y regalarnos sus conocimientos sobre la materia, que hicieron posible la realización de este trabajo.

A nuestros amigos y compañeros de estudios Cruz Salas y Manuel Gutiérrez, gracias por haber sido apoyo fundamental en el logro de nuestra meta y por todos los momentos vividos.

## LISTA DE TABLAS

<b>Cuadro N° 1:</b> Supervisión de las Actividades Realizadas por el Personal ...	65
<b>Cuadro N° 2:</b> Lapso de Supervisión de las Actividades que Realiza el Personal.....	67
<b>Cuadro N°3:</b> Conocimiento del Personal sobre las Normas de Funcionamiento Laboral .....	68
<b>Cuadro N° 4:</b> Los Objetivos Planteados Responden a la Visión de la Empresa .....	69
<b>Cuadro N° 5:</b> Comparación de los Objetivos Propuestos con los Planes Ejecutados .....	71
<b>Cuadro N° 6:</b> Sistema de Control de Gestión para la Ejecución de los Planes .....	72
<b>Cuadro N° 7:</b> Lapso de Evaluación de los Planes Ejecutados.....	73
<b>Cuadro N° 8:</b> Evaluación de los Planes por la Superintendencia de Planificación.....	74
<b>Cuadro N° 9:</b> Programación Realizada en Equipo .....	75
<b>Cuadro N° 10:</b> Conocimiento del Personal sobre las Metas a ser Alcanzadas .....	77
<b>Cuadro N° 11:</b> Involucramiento del Personal en el Cumplimiento de las Metas .....	78
<b>Cuadro N° 12:</b> Utilización de los Indicadores de Gestión.....	82

<b>Cuadro N° 13:</b> Manual de Indicadores de Gestión.....	83
<b>Cuadro N°14:</b> Cumplimiento Mensual de las Metas en Relación con Indicadores de Gestión .....	84
<b>Cuadro N° 15:</b> Procedimientos para Aplicar Indicadores de Gestión.....	85
<b>Cuadro N° 16:</b> Procedimientos para Evaluar Indicadores de Gestión.....	86
<b>Cuadro N° 17:</b> Cronograma de Facturación de Acuerdo a lo Planificado ....	87
<b>Cuadro N° 18:</b> Causas Sobre los Reclamos en la Prestación del Servicio ..	88
<b>Cuadro N° 19:</b> Causas en la deficiencia sobre la prestación del servicio ....	90
<b>Cuadro N° 20:</b> Solución de Problemas a Través de Recursos Económicos	91
<b>Cuadro N° 21:</b> Solución de Problemas a Través de Recursos Humanos ....	92
<b>Cuadro N° 22:</b> Prioridades ante las Situaciones que se Presentan .....	93
<b>Cuadro N° 23:</b> Sistema de Contingencia Para los Imprevistos .....	95
<b>Cuadro N°24:</b> Manual de Procedimientos Administrativos para la Recaudación de Ingresos .....	96
<b>Cuadro N° 25:</b> Recaudación Mensual para la Toma de Decisiones .....	97
<b>Cuadro N° 26:</b> Condiciones para alcanzar el autofinanciamiento .....	98

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura N° 1.</b> Funciones Genérica de la Administración .....	21
<b>Figura N° 2.</b> Mapa de los Factores Claves de Éxito de la Gestión.....	37
<b>Figura N° 3.</b> Metodología General para el Establecimiento de Indicadores de Gestión. ....	40
<b>Figura N° 4:</b> Estructura Organizativa a Nivel Corporativo .....	49
<b>Figura N° 5:</b> Estructura Organizacional.....	55
<b>Figura N° 6:</b> Estructura Organizacional de la Superintendencia de Redes Comerciales .....	59



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA  
DE REDES COMERCIALES DE HIDROCARIBE, C.A.  
CUMANÁ ESTADO SUCRE, I SEMESTRE 2009**

Autores: Jorge Luís Pedron y José Luis Rosales  
Asesoras: Beatriz Ramírez y María Teresa Centeno  
Fecha: Diciembre de 2009

**RESUMEN**

El trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar el control de gestión de la Superintendencia de Redes Comerciales de HIDROCARIBE, C.A. y su contribución en la toma de decisiones, enmarcado dentro de la investigación documental y de campo, utilizando como instrumento el cuestionario, tomando como periodo de evaluación el primer semestre del 2009. Para evaluar el control de gestión, se analizaron las actividades que realizan los trabajadores y a su vez examinar la ejecución de los planes, objetivos y metas, se describió los métodos de controles internos utilizados por esta dependencia y qué tanto influye la utilización y aplicación de los indicadores de gestión en la organización. Concluyendo que en esta dependencia el Control de Gestión ha sido deficiente y a pesar de tener muchas fortalezas, sus debilidades son muy significativas en la prestación del servicio, lo que trae como consecuencia reclamos de los usuarios en la oficina comercial y además que no alcanza el autofinanciamiento debido a la morosidad de los clientes, esto limita a la gerencia a detectar de manera oportuna y efectiva las líneas de acción que le competen. Por lo tanto se propone utilizar otros indicadores de gestión y además realizar jornadas de cobranzas que ayuden a la recaudación de ingresos.

**Palabras Claves:** Control, Gestión, Control de Gestión, Indicadores de Gestión, Toma de Decisiones.

## INTRODUCCIÓN

La obligación de rendir cuentas de la Gestión Pública, por su propia naturaleza, genera una mayor demanda de información sobre el funcionamiento de las organizaciones. Ello es importante dado que el gobierno, las autoridades, funcionarios públicos y la comunidad en general, necesitan conocer, no sólo si los recursos públicos se administran correctamente, sino también si están cumpliéndose los fines para los que fueron autorizados y, si tales fines, se logran con eficacia y eficiencia.

En tal sentido, se hace necesario estudiar las organizaciones, darles guía de dirección, rediseñar y optimizar los procesos fundamentales, desarrollar estructuras financieras aptas para que los recursos funcionen oportunamente y analizar los indicadores de gestión que ayuden a materializar la visión trazada por la organización.

En el caso venezolano existen diversos organismos que dependen del Estado pero actúan como entes descentralizados tal es el caso de la empresa HIDROCARIBE, C.A. Una empresa regional de servicios con personalidad jurídica propia cuyo accionista es el Estado Venezolano, está orientada a planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades del agua potable y saneamientos de las aguas en el estado Sucre. Contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes del oriente del país, en armonía con el medio ambiente.

De esta manera, la presente investigación tiene como finalidad Analizar el Control de Gestión en la Superintendencia de Redes Comerciales de HIDROCARIBE, C.A. permitiendo el estudio posterior a la gestión realizada de esta dependencia, hecho que le asigna una significativa importancia.

La investigación quedó estructurada de la siguiente manera:

Introducción, hace referencia al planteamiento del problema, involucrando la formulación y sistematización del problema de investigación; objetivos, tanto general como específicos; además de la metodología, detallando el nivel y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, fuentes de información y el análisis e interpretación de la información.

**Capítulo 1:** Lo integran los aspectos generales del Control de Gestión.

**Capítulo 2:** Está formado por los aspectos generales de la empresa HIDROCARIBE, además lo concerniente a la organización, es decir, reseña histórica, Estructura organizacional, incluyendo a la sucursal Cumana y la Superintendencia de Redes Comerciales.

**Capítulo 3:** Basado en el control de gestión de la Superintendencia de Redes Comerciales de HIDROCARIBE C.A. estado Sucre.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

## NATURALEZA DEL PROBLEMA

### El Problema

Para Stephen P. Robbins (2005: 458), el control “es un proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planteado y corregir cualquier desviación significativa”.

Por otro lado, Hernández Torres. M (2001) plantea que: la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

En este sentido y tomando en cuenta las dos definiciones anteriores. El control de gestión, definido por Navarro. J, (2006:15).

*En términos generales, debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros). En pocas palabras puede definirse como un proceso de retroalimentación de información, de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.*

Es así como, el tema de control de gestión es una temática de conocimiento y demanda a nivel mundial; a escala internacional existe un organismo denominado Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y a nivel de Latinoamérica y el Caribe existe la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), organismos que tienen como finalidad promover la efectiva implantación de sistemas de Control de Gestión en las entidades estatales prestatarias de servicios

públicos, como una vía para incrementar la capacidad operativa del Estado respecto a los niveles de calidad y eficiencia de los servicios que la colectividad le demanda, así como para sustentar la práctica de eficaces auditorías de gestión por parte de los órganos de control internos y externos, y de contribuir con el objetivo de integrar los sistemas nacionales de control.

Además de los anteriores, están otros Organismos a nivel mundial que se encargan del fortalecimiento del Control de Gestión de los Entes Públicos, entre los cuales se pueden resaltar los siguientes:

En Arabia Saudita, hay un organismo denominado Buró General de Auditoría del Reino de Arabia Saudita en el cual se indica que su objetivo es; brindar una opinión objetiva sobre los reportes, sistemas y procedimientos y controlar y dirigir sus operaciones.

A nivel norteamericano, existe en Canadá la Office of the Auditor General of Canadá, la cual se encarga de realizar el Control de Gestión, examen que incluye la evaluación de los sistemas de administración de información y control, incluyendo las funciones de auditoría y de revisión de control interno.

En Latinoamérica, diversos países realizan Control de Gestión debido a que su normativa así lo exige, algunos de ellos son:

Argentina, tiene un organismo denominado Auditoría General de la Nación en la cual se indica que el control de gestión establece mecanismos apropiados para evaluar la labor de un gobierno y hacerle asumir la responsabilidad de alcanzar los resultados previstos con los recursos disponibles.

En Cuba, funciona la Oficina Nacional de Auditoría la cual se encarga de la realización exclusiva del Control de gestión.

En México, las auditorías son reguladas a través de la Contaduría Mayor de Hacienda la cual realiza auditorías integrales que se caracterizan por alcanzar cuatro propósitos fundamentales, dos relacionados con el cumplimiento de los requisitos fiscales y dos con la efectividad con que se realiza la gestión (el desempeño).

En Colombia, Costa Rica, Perú y Venezuela, se encuentra la Contraloría General de la República, la cual realiza control de gestión a los entes públicos, el cual consiste en el examen y evaluación de las actividades realizadas en una entidad para establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad y economía, de planificación, organización, dirección y control interno. Para dar cumplimiento a la normativa de los respectivos países, también, realizan controles de desempeño, controles de efectividad y controles financieros.

En Venezuela, una gran cantidad de normas, establecen la base jurídica del Control de Gestión, y legitiman la actuación de la Contraloría General de la República de Venezuela y del Sistema Nacional de Control Fiscal en la ejecución de la modalidad de control, como parte de la base jurídica venezolana podemos mencionar las siguientes leyes: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal; Reglamento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal; Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; Ley Orgánica de la Administración Financiera y la Ley Orgánica de la Administración Pública.

Todas ellas dan cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, ya que en ella se exige a los Entes Públicos la realización de actividades de control de gestión, ejecutando sus actividades con eficiencia, y eficacia, racionalizando sus recursos y prestando servicios de alta calidad.

En esta dirección, resulta indispensable que las organizaciones públicas cuenten con eficaces controles de gestión apoyados en eficientes sistemas de información, dirigidos a facilitar la ejecución, seguimiento y control de sus planes y programas, que permitan la toma de decisiones oportunas en relación con los correctivos que deben aplicarse para subsanar las fallas y desviaciones, así como la evaluación pertinente de los resultados derivados del cumplimiento de la gestión institucional, con la finalidad de incorporar un proceso de planificación con experiencias positivas que posibiliten el mejor desempeño organizacional.

Ahora bien, la Compañía Anónima Hidrológica del Caribe (Hidrocaribe) filial de Hidroven.

*Es una empresa regional de servicios, con personalidad jurídica propia y patrimonio público cuyo accionista es el Estado Venezolano. Esta dirigida a planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las estrategias del sector de agua potable y saneamiento del estado Sucre, Anzoátegui y Nueva Esparta, siendo una de las que cubre mayor territorio a nivel nacional. Actualmente está orientada junto al modelo de estado revolucionario a ser una empresa reconocida por su eficiencia, autosustentabilidad, que contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes del oriente del país, a través de una gestión compartida con las comunidades y un personal comprometido, capacitado y en armonía con el medio ambiente. (En línea)*  
[http://www.hidrocaribe.gob.ve/view/54\\_pt77nl.php](http://www.hidrocaribe.gob.ve/view/54_pt77nl.php)

Sin embargo para alcanzar sus objetivos, el Estado debe proveerle oportunamente de insumos financieros suficientes, destinados a suplir sus requerimientos, con la finalidad de mejorar su productividad, mediante la racionalización de sus procesos, haciéndolos más eficientes y eficaces a fin de optimizar el uso de los recursos humanos y materiales disponibles necesarios para su correcto funcionamiento.

De acuerdo, a entrevistas realizadas al jefe del departamento de Catastro, Hidrocaribe cuenta con la Superintendencia de Redes Comerciales, la cual se encarga de:

1. La comercialización del servicio del agua; mediante la cobranza. Esta superintendencia está conformada por los departamentos de: Catastro, Cuentas Especiales, Cobranza, Oficinas de la (OAC) y Facturación.
2. En lo que respecta al suministro de agua potable; proporciona el servicio desde la planta de tratamiento hasta los usuarios y clientes.
3. La recolección de aguas servidas; es un proceso que consiste en captar las aguas descompuestas, también llamadas aguas negras, para ser tratadas y expulsarlas al mar, sin peligro de que presenten un problema de contaminación ambiental.

En Hidrocaribe Cumaná, de acuerdo a entrevistas realizadas al personal especializado de la Superintendencia de Redes Comerciales, se evidenciaron diversas fallas, entre las cuales se destacan; la entrega de facturas retardadas, lo que acarrea reclamos por parte de los clientes en las oficinas comerciales, la falta de respuestas a tiempo que ocasionan problemas a las partes involucradas (público – empresa). Las deudas por

cobrar de la sucursal son muy significativas, donde se evidencia la falta de responsabilidad de las personas que cuentan con el servicio, logrando con esto, un incumplimiento en la planificación y en las metas de recaudación mensual de la empresa.

Asimismo, falta de políticas para optimizar el sistema de cobranzas, no cuenta con los equipos operativos suficientes, los cuales afectan sus procesos, escasez de personal para el desempeño de las funciones en el área operativa, fallas del suministro de agua a ciertos sectores de la población, debido a la ubicación topográfica, entre otras irregularidades.

Tomando en consideración lo antes planteado, la Superintendencia de Redes Comerciales de la Hidrológica del Caribe de Cumaná estado Sucre, se ve afectada por deficiencias en la organización que dificultan el logro de las metas establecidas, ésta debe buscar formas de gestionar la comercialización, suministro y recolección de aguas servidas que agilicen sus procesos y se transforme en productividad para la misma, manteniéndola acorde con las exigencias del entorno.

Una de estas formas, es asumiendo el control de gestión, el cual es un elemento clave que permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficientes para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

En tal sentido, es necesario evaluar en cada área de la Superintendencia de Redes comerciales los indicadores de gestión en concordancia con la meta fijada, para proponer mejoras que cambien de manera drástica la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores, pero sin duda conocer previamente los parámetros

sobre la base de los cuales se evaluará una gestión que aportará confianza y equidad y permitirá concentrarse en lo que es importante para la organización.

De tal forma, que la aplicación del control de gestión servirá como herramienta que permitirá el estudio de las actividades de las personas en su sitio de trabajo y de estrategias para el desarrollo eficiente de las funciones. De allí que, a efectos de dar respuestas a tales necesidades se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo ha sido el control de gestión aplicado en la Superintendencia de Redes Comerciales de Hidrocaribe en el estado Sucre? Asimismo, se plantean otras interrogantes que permitirán dar respuestas al problema planteado.

¿De qué forma se le aplica el control de gestión a las actividades que realizan los trabajadores de la Superintendencia de Redes Comerciales?

¿De qué forma se ejecutan los planes, objetivos y metas de la superintendencia de redes comerciales?

¿Cuáles son los métodos de control interno implementados en la Superintendencia de Redes Comerciales?

¿Qué tipo de indicadores utilizan para medir el desempeño de los trabajadores de la Superintendencia de Redes Comerciales?

¿Cómo se lleva a cabo el procedimiento para la aplicación y evaluación de los indicadores de gestión?

¿Cuáles son las causas que ocasionan el retraso de las facturas de pago del servicio y deficiencia en la prestación del servicio?

¿Cuáles son las consecuencias para la empresa al tener cuentas por cobrar a usuarios?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el Control de Gestión de la Superintendencia de Redes Comerciales de HIDROCARIBE. C.A.

### **Objetivos Específicos**

- Describir el Control de Gestión de las actividades que realizan los trabajadores que conforman la Superintendencia de Redes Comerciales.
- Examinar la ejecución de los planes, objetivos y metas de la Superintendencia de Redes Comerciales.
- Describir los métodos de control interno implementados por la Superintendencia de Redes Comerciales.
- Identificar los indicadores que utiliza la Superintendencia de Redes Comerciales.
- Analizar los procedimientos llevados a cabo por la Superintendencia de Redes Comerciales de Hidrocaribe en la aplicación y evaluación de los Indicadores de Gestión.
- Identificar las causas que originan los retrasos de facturas y las deficiencias en la prestación del servicio.
- Determinar las consecuencias que tiene para la Superintendencia de Redes Comerciales las cuentas por cobrar a los usuarios.

## **Marco Metodológico**

### **Nivel de Investigación**

Arias (2006:24), señala que la investigación descriptiva consiste: “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”.

Tomando en cuenta lo expuesto, el nivel de la investigación en la Superintendencia de Redes Comerciales de Hidrocaribe, se realizó de forma descriptiva, ya que se analizó el control de gestión.

### **Diseño de Investigación**

Arias (1999:21) señala que el diseño de investigación “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En atención al diseño, la investigación se divide en:

- Investigación Documental: es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.
- Investigación de Campo: consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

El diseño de investigación es documental y de campo. Por lo que se realizó una recopilación de información directamente del objeto de estudio, es decir, la información se obtuvo por vía de los responsables de la Superintendencia de Redes Comerciales, a través de los diferentes departamentos que la conforman.

### **Población y Muestra**

Según Arias (2006:81), la población es el “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Por su parte la muestra para Arias (2006:83), “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

De esta manera, la población de esta investigación está constituida por 26 trabajadores de la Superintendencia de Redes Comerciales. No obstante, con el fin de recabar la información requerida en la investigación la muestra será equivalente a la población por considerar que la misma es manejable. Es decir, la información se obtuvo de todos los representantes de la Superintendencia de Redes Comerciales.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Arias (2006:67), “las técnicas de recolección de datos son procedimientos o formas particulares de obtener datos o información”.

Las técnicas que se utilizaron para esta investigación fueron; la encuesta para la recolección de datos primarios. También se utilizó la observación. La técnica para la recolección de datos secundarios fueron; el fichaje y el análisis documental.

Arias (1999:25) “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, grabadores, escalas de actitudes u opinión, etc.”

El instrumento que se utilizó fue; para los datos primarios un cuestionario y para los datos secundarios fueron; las fichas.

### **Fuentes de información**

Arias (2006:27), señala que la fuente “es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales o secundarias (proporcionan datos secundarios), y vivas o primarias (sujetos que aportan datos primarios)”.

Las fuentes primarias, señala Sampieri y otros (1998:23), constituyen el objetivo de la investigación y proporcionan datos de primera mano.

Según lo expuesto las fuentes primarias estuvieron representadas por los miembros de la Superintendencia Redes Comerciales.

Las fuentes secundarias, señala Sampieri y otros (1998:23), son compilaciones, resúmenes y listado de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

En relación a esto, se utilizaron como fuentes secundarias: material bibliográfico, como libros, publicaciones, tesis, trabajos en la web; así como documentos internos de Hidrocaribe que servirán para el desarrollo de la investigación.

### **Análisis e Interpretación de la Información**

Arias (2006:111), “señala que en este punto de la investigación se describirán las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”.

De acuerdo con este señalamiento, las informaciones obtenidas en la Superintendencia de Redes Comerciales, fueron analizadas e interpretadas en función de los elementos del control de gestión en la referida Superintendencia, así como de elaborar el informe final de la investigación.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL DE GESTIÓN

Esta investigación se sustenta en los aspectos teóricos referidos al control de gestión, como herramienta para mejorar el desempeño de la gestión pública de acuerdo a parámetros y estándares establecidos con el propósito de determinar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad, donde el control ejerce una función específica.

#### 1.1 Control

Según Abad D, citado por Delgado (2001:123): *“El control es una etapa primordial en la administración, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un objetivo”*. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Asimismo, Robbins (1996:205) Señaló: *“es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”*.

Dentro de este contexto, Richard L. Daft, (2004:654) señaló que *“el control es un proceso sistemático que regula las actividades para que coincidan con las expectativas establecidas en los planes, objetivos y las*

*normas de desempeño*". Es decir, una acción que ajuste las operaciones a estándares preestablecidos teniendo como base la información.

Por lo tanto, no puede controlarse bien una empresa sin información referente a los estándares de desempeño y al desempeño real, esencial para la toma de decisiones.

### **Importancia del Control**

Es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración y es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué si o por qué no. El valor específico de la función de control, sin embargo, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades.

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos.

Según Robbins (1996:210):

*(...) radica en que las acciones correctivas se toman una vez ocurrida la desviación(a posterior) por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hacen poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistemático y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominan factores no formales de control.*

En este sentido, uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistemático, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

### **Elementos del Control**

- Establecimiento de los criterios de medición; esto pasa por la fijación de los objetivos y la cuantificación; por determinar las áreas críticas de la actividad en la organización relacionada con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.
- Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctivas.

### **Tipos de Control**

- Control Estratégico: se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercado, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, entre otras.
- Control de Gestión: se basa en la realización de presupuesto, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año) intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

- Control Operativo: dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las áreas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente y requieren de unos pasos a seguir.

Además de los anteriores, existen otros tipos de control según la Ley de la Contraloría general de República y Sistema Nacional de Control Fiscal, ellos son:

*Control interno (art 35:17), Es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.*

*Control externo (art 42:19), comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades.*

### **Requisitos de un Buen Control**

- a) El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- b) El control al detectar e indicar errores actuales debe prevenir errores futuros, ya sea de planeación organización y dirección.
- c) La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y sus impactos en la empresa.
- d) La mayor forma del control es aquella que promueve el auto control de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantizan la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.

- e) Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- f) El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- g) Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas que en ella laboran.
- h) Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.
- i) No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización del entorno.

### **Técnicas de Control**

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

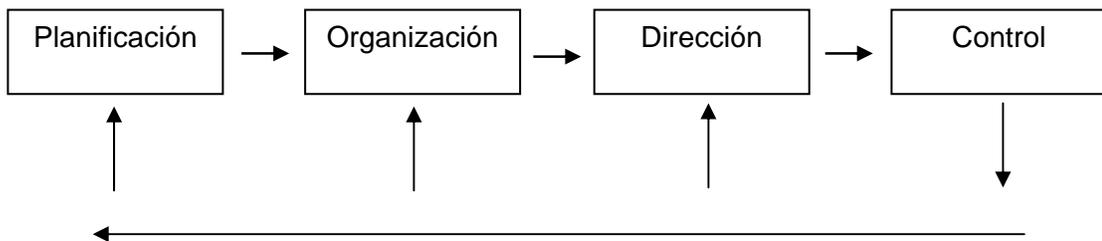
- a) Contabilidad.
- b) Auditoria.
- c) Presupuestos.
- d) Reportes e informes:
  - Computarizados.
  - Mecanizados.
- e) Gráficas y diagramas.
- f) Redes.
- g) Métodos cuantitativos.
- h) Modelos matemáticos.
- i) Estadística.

## 1.2 Gestión

Según Ivancevich, Lorenzi y Skinner, Citado por Balbás Bonett (2000:11), la gestión “es un proceso que comprende determinadas funciones y labores que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa”, entendiéndose como gestores a “los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan las organizaciones”, es decir, gestor o gestores, se refieren a la personas o las personas, que tienen a su cargo el proceso de gestión , coordinando las actividades de otras personas con la finalidad de lograr resultados, utilizando ciertos principios que les sirven de guía. Este proceso de gestión se encuentra integrado por las funciones de administración: planificación, organización, y control, que se vinculan entre si mediante la función de coordinación.

De acuerdo a, Jaramillo B. (1998:3), se tiene que el proceso de gestión, es un proceso integral, como se puede visualizar a continuación en la figura N°1:

**Figura N° 1.** Funciones Genérica de la Administración



**Fuente:** Jaramillo B. (1998:3)

En el mismo orden de ideas, Jaramillo B. (1998:24), define la gestión como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos. El concepto de gestión está asociado al logro de los resultados por eso es que no se debe entender como un conjunto de actividades sino de logros”.

### **Niveles de Gestión en la Organización**

- **Gestión Estratégica:** se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones, son generalmente, corporativa y de largo plazo. Incluye la relación de la empresa con el entorno.
- **Gestión Táctica:** se desarrolla con base a 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 a 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.

### 1.3 Control de Gestión

*Según, Pérez Carballo. J (2008:29).*

*El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaces y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.*

*Asimismo, Abad. D (1996) Refiriéndose al control de gestión, lo define como:*

*(...) un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa (...), que debe permitir la toma de decisiones acertadas y oportunas, adoptar medidas correctivas que correspondan, así como también, (...) controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.*

Dentro de este contexto, el control de gestión es un proceso que se utiliza para regir la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Es decir, es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización. Es por ello que los constantes cambios del entorno empresarial conducen a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleados para dirigir una organización.

En este sentido, definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo, la mayoría coincide que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas

proviene inicialmente del proceso de planificación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Por consiguiente, el Control de Gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y en la utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido, mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción, y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades. El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro.

Una actuación eficiente, es aquella que con unos recursos determinados obtienen un resultado máximo y con recursos mínimos mantienen la calidad de un servicio determinado. Existe eficacia cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dicho resultado. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

Es así, como el control de gestión en las empresas públicas pretenden establecer un control integral, a partir de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

Uno de los objetivos del control de gestión es evaluar si las empresas están cumpliendo con el objeto social para la cual fueron creadas e identificar el valor que éstas les aportará a la sociedad en términos económicos y sociales.

El Control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información al ser analizada permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencia y producir rendimientos. El resultado obtenido del control de gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.

### **Atributos para el control de gestión**

- 1) Es un instrumento gerencial por excelencia.
- 2) Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.
- 3) Enfatiza en la producción de rendimiento.
- 4) Emplea normas y patrones operativos.
- 5) Proyecta el futuro de la organización.
- 6) Es integral.

## Condicionantes del control de gestión

- El entorno: puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.
- Los objetivos de la empresa: cambian, condicionan el control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales, entre otros.
- La estructura de la organización: según sean funcional o divisional, implica establecer variables distintas y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: condición que está directamente relacionada con la centralización mientras mas grande la empresa es necesario descentralizarlo, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

De allí que el control de gestión requiere de una interpretación amplia a los elementos básicos que intervienen en el proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero lo define un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa del control.

## **Funciones del control de gestión**

- a) Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- b) Controlar la evolución en el tiempo de los principios, procesos y variables.
- c) Racionalizar el uso de la información.
- d) Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- e) Servir de base para la planificación y prospección de la organización.
- f) Servir de base para el desarrollo de sistema de remuneración e incentivos
- g) Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- h) Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.

## **Finalidad del control de gestión**

- a) Incrementar la eficiencia de los servicios públicos.
- b) Optimizar el uso de los recursos disponibles.
- c) Contribuir al logro de metas y objetivos.
- d) Mejorar la planificación con base a las estadísticas.
- e) Satisfacer las nuevas demandas de la comunidad.

El Control de Gestión en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001: Pág. 11-25) desarrolla la potestad para practicar la auditoría, estudios, análisis e investigaciones, así como la evaluación del cumplimiento y de los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guarden relación con los ingresos, gastos y bienes públicos, y en general para determinar la eficacia con que operan las unidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

Sin embargo, la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad, son responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización. Es decir, es a ellos a quienes incumbe, en primer término, el control de la gestión de los organismos que dirige para asegurar la productividad y calidad de esa gestión.

En resumen, el control de gestión, a la luz de los dispositivos de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, en su acepción más amplia y acorde con las modernas orientaciones doctrinarias del control, tiene una doble expresión:

- El externo a la entidad controlada, que ordinariamente se hace a posteriori, mediante estudios, análisis e investigaciones de cualquier tipo pero fundamentalmente a través de las auditorías.
- El interno entendido como el dominio o poder de los directivos y gerentes sobre el desempeño de una organización, para asegurar el cumplimiento de la legalidad, su misión y fines institucionales, de la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, de los planes, programas y metas establecidas y calidad e impacto esperado de la gestión.

## **1.4 Sistema de Control de Gestión**

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

En otras palabras se puede afirmar que el sistema de control de gestión está basado en información recopilada para trazar los objetivos y el camino a seguir por la entidad, controlar y tomar decisiones correspondientes para corregir las desviaciones.

Es necesario que las empresas tengan un sistema que les permita analizar su situación desde un punto de vista global, para ello se crea el sistema de control de gestión, que permite unir todas las áreas y departamentos de la empresa, cuya finalidad consiste en medir el resultado de la gestión de los responsables respecto al cumplimiento de los objetivos previamente fijados.

Asimismo, el sistema de control de gestión va a permitir:

- Conseguir el cumplimiento de objetivos.
- Ayudar a la toma de decisiones.
- Anticipar problemas futuros.
- Controlar la evolución del negocio.

- Implantar un sistema de retribución variable.
- Dar soporte al cuadro de mando y a los indicadores clave.
- Controlar mejor los recursos consumidos.
- Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento.
- Comprobar la efectividad de su planificación estratégica.

En este sentido, las empresas se mueven en un entorno más competitivo, más flexible, más dinámico, con mayor complejidad y que evoluciona rápidamente. Por ello el sistema de control de gestión debe estar preparado para evolucionar e ir adaptándose a las diferentes circunstancias.

### **1.5 Indicadores de Gestión**

Jaramillo B. (1998:35), define un indicador “como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”.

Estos indicadores pueden ser valores, índices, series estadísticas, entre otros. Igualmente son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

James A. Senn citado por Jaramillo B. (1998:36) los indicadores de gestión son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones como son:

1. El sistema de información gerencial: proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema se repiten.
2. El sistema de apoyo para la decisión, que ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de decisión consiste en determinar los factores y considerar cuál es la información necesaria.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son datos. Por lo tanto deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

James A. Senn citado por Jaramillo B. (1998:36) propone los siguientes atributos para la información:

- Exactitud: la información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- Forma: existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- Frecuencia: es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o analiza.

- Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida según el tópico de que trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- Origen: puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que lo genera sea la fuente correcta.
- Temporalidad: la información puede hablarnos del pasado de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- Relevancia: la información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: para ser considerada oportuna una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

#### Por qué se requiere la información

Vale la pena tener en cuenta que hoy en día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que conforman las áreas. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico, y la manera más efectiva, si no la única, de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de tener información administrables.

Algunas de las causas de la necesidad actual de información se pueden resumir en lo siguiente:

1. La explosión de la información
2. La creciente complejidad de la administración
3. El ritmo rápido del cambio
4. La interdependencia de las unidades que conforman la organización
5. El reconocimiento de la información como recurso
6. La evolución y disponibilidad de la tecnología e informática y de telecomunicaciones
7. La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

Jaramillo B. (1998:39)

*Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que son un medio y no un fin, con esto quiero traer a colación una situación que generalmente se presenta en el sentido de que en muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se aliena tratando de lograrlo a toda costa, el valor del indicador. Con esto, el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y se convierte en un factor negativo de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización. Insistimos: los indicadores no son fines si no medios para ayudarnos a lograr los fines.*

## **Patrones para la especificación de los indicadores**

Composición:

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- **Nombre:** la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo:** generalmente, cuando se trate de indicadores cuantitativos se debe tener muy claro la formula matemática de su valor lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** la manera como se expresa el valor de determinado indicador esta dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización

A manera de ejemplo, veamos el caso de un indicador típico para un vendedor, suponiendo que distribuye únicamente un artículo:

- Nombre: eficacia mensual en ventas
- Formula:

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total clientes que compraron}}{\text{Total clientes visitados}} \times 100$$

- Unidad en porcentaje (%)
- Glosario

Indicador de eficacia mensual en ventas: mide porcentualmente la eficacia del vendedor, relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de clientes que visitó durante un mes determinado.

Total clientes que compraron: corresponden a la cantidad total de clientes que realmente efectuaron la compra del producto ofrecido, durante el mes determinado.

Total clientes visitados: corresponden al total de clientes visitados por el vendedor en el mes objeto de análisis. En caso de que visite más de una vez a un cliente se considerará como una visita realizada a un nuevo cliente. Por tanto el total de clientes visitados equivale al total de visitas realizadas.

Supongamos entonces que un vendedor, en el mes de febrero de 1997, logró que 35 clientes compraran el artículo en cuestión y para ello realizó 85 visitas.

El valor de nuestro indicador sería el siguiente:

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{35}{85} \times 100 = 41.18\%$$

Lo cual significa que este vendedor realiza cien visitas para lograr vender 41.18 artículos o debe visitar en promedio 2.43 veces ( $100/41.18$ ) a cada cliente para convencerlo de efectuar la compra. Tal como se ha dicho, es necesario comparar el valor resultante del indicador con diversos patrones de referencias para que éste cobre sentido. Algunos patrones pueden ser los siguientes:

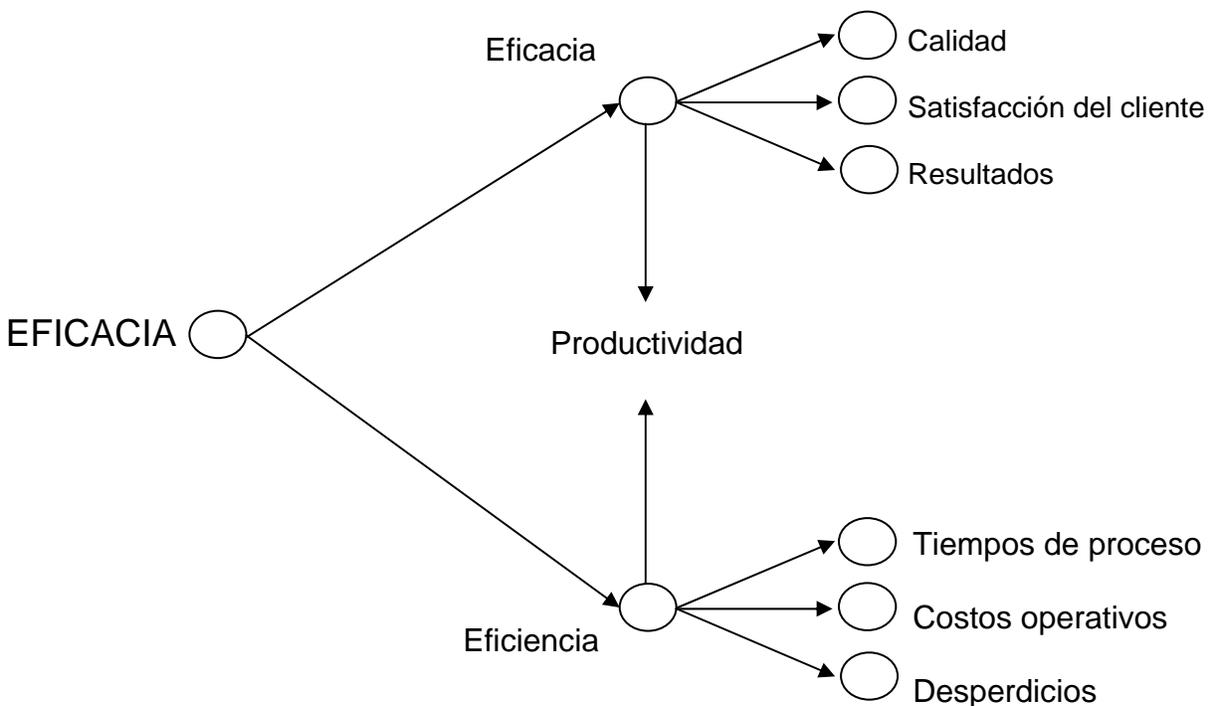
- Las metas establecidas.
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias).
- La relación que existe entre la capacidad real que tiene el vendedor con los recursos que dispone y la manera como los aprovecha.
- El mejor valor logrado para dicho indicador bien sea en la organización o fuera de la misma.
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.

Naturaleza:

En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito. Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves (algunos autores lo llaman factores críticos). Así, encontraremos indicadores de efectividad, eficacia, (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (la actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación entre otros), de productividad.

La Figura N°2 muestra la interrelación de los factores claves antes mencionados:

**Figura N° 2.** Mapa de los Factores Claves de Éxito de la Gestión



Fuente: Jaramillo B. (1998:42)

### Vigencia:

Según su vigencia los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

- Temporales: cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocia al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización.
- Permanentes: son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a los procesos.

### Nivel de generación:

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

### Nivel de utilización:

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

### Valor agregado:

Es normal encontrar en las organizaciones un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no soportan un análisis de valor agregado, en el sentido de que la utilidad para las personas tiene la información que se relaciona con ellos. Quizá la mejor manera de identificar

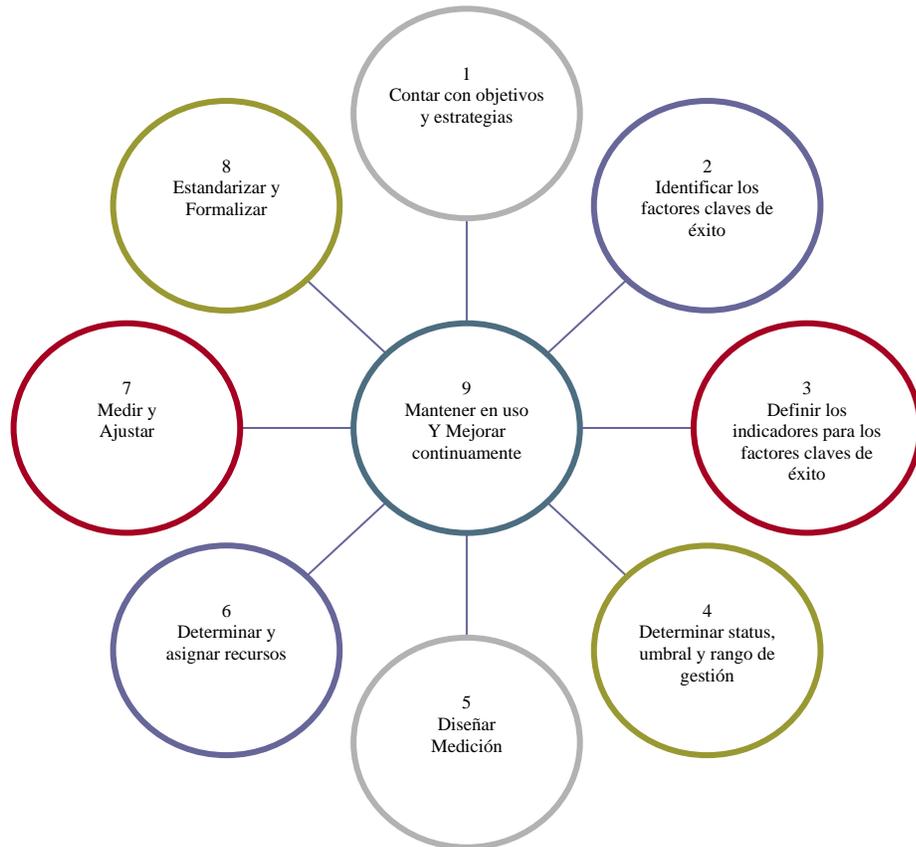
si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se pueden tomar a partir de la información que éste brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse.

Ventajas de los indicadores de gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y proponer el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

- Disponer de información corporativa que permita con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

**Figura N° 3. Metodología General para el Establecimiento de Indicadores de Gestión.**



**Fuente:** Jaramillo B. (1998:50)

1. Contar con objetivos y estrategias: es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.
2. Identificar factores críticos de éxito: se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para mejorar el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar, se debe tener en cuenta siempre en la concepción, monitoreo y evaluación final de la gestión. Cuando se realice el monitoreo de los factores efectividad, eficiencia, eficacia y productividad decimos que el monitoreo es integral, estos factores crítico y genéricos de éxito nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como esto se logra.
3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: una vez identificado los factores críticos de éxito, asociados a la eficacia, eficiencia, la productividad, entre otros. Es necesario establecer unos indicadores que nos permiten hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo. Es fundamental a estas alturas tener establecidas la capacidad de gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de las actividades.
4. Determinar para cada indicador: estado, umbral, y rango de gestión:
  - Estado: corresponde al valor inicial o actual del indicador, en algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual del indicador lo cual no significa necesariamente que las cosas no se estén haciendo correctamente mas bien ocurren cuando no se tienen registros

- Umbral: se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
  - Rango de gestión: este término consiste en otorgar el espacio designado entre los valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar.
5. Diseñar la medición: consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. Es de vital importancia que una vez se hayan establecido los indicadores se determine exactamente la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo. Esta fuente deberá ser lo mas especifica posible de manera que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento al indicador esté en posibilidad de obtener los datos de manera ágil y totalmente confiable.
6. Determinar y asignar recursos: con base a las características establecidas en el punto anterior, para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demandan la realización de las mediciones. Lo ideal es que :
- la medición se incluye e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información.
  - Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión: la experiencia ha demostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que efectuamos mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar y cambiar en los siguientes sentido:

- Pertinencia del indicador
- Valores y rangos establecidos
- Fuentes de información seleccionadas
- Proceso de tomas y presentación de la información
- Frecuencia en la toma de información
- Destinatario de la información, entre otros

8. Estandarizar y formalizar: consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante estas fases que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas y manuales de indicadores de gestión del negocio.

9. Mantener y mejorar continuamente: siendo conscientes de que en el mundo en general, y especialmente en el ámbito de los negocios lo único constante es el cambio y de que esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas. Hacer mantenimiento al sistema es básicamente darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y su entorno.

## **1.6 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe escoger constantemente qué se debe hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y muchas veces, cómo hacerlo. En cualquier actividad, bien sea en la función de establecer objetos o asignar recursos, el administrador debe ponderar el efecto de la decisión de hoy en las oportunidades de mañana. Después de establecer los objetivos. El administrador evalúa las alternativas futuras en función de sus objetivos. La toma de decisiones es un proceso integral y se estima en una serie de ocho pasos.

### **Pasos a seguir en la toma de decisiones:**

1. Identificación del problema: el proceso de toma de decisiones empieza, con la existencia de un problema o con una discrepancia entre un estado de cosas existentes y el deseado.
2. Identificación de los criterios de decisión: una vez que el gerente haya identificado un problema que requiera atención, debe identificarse el criterio de decisión importante para resolver el problema. Es decir, los gerentes tienen que determinar qué es relevante para tomar una decisión.
3. Asignación de pesos a criterios: un enfoque sencillo es simplemente dar al criterio más importante un peso de 10 puntos y luego asignar peso al resto de los elementos de acuerdo con esta norma. Así, comparando al que le dio una calificación de 5, el factor más alto sería dos veces más importante. La idea es emplear sus preferencias personales para asignar una prioridad a los criterios importantes de su

decisión, así como indicar el grado de importancia al asignarle un valor a cada uno.

4. Desarrollo de alternativas: el cuarto paso requiere que el tomador de decisiones liste las alternativas viables que pueden resolver problemas. No se hace intento alguno en este paso, por evaluar dichas alternativas, sólo se les lista.
5. Análisis de alternativas: una vez que se han identificado las alternativas, el tomador de decisiones debe analizar críticamente cada una de ellas. Los puntos fuertes y débiles de cada alternativa se hacen evidente al compararlos con los criterios y pesos establecidos en los pasos 2 y 3.
6. Selección de alternativa: el sexto paso es el acto decisivo de elegir la mejor alternativa entre las enlistadas y las evaluadas. Ya que hemos pesado de manera adecuada e identificado las alternativas viables, simplemente tenemos que elegir la alternativa que generó la calificación más alta en el paso 5.
7. Implementación de la alternativa: la implementación comprende la transmisión de la decisión a quienes se ven afectado y obtener de ellos su compromiso al proyecto.
8. Evaluación de la eficiencia de la decisión: el último paso, en el proceso de toma de decisiones evalúa el resultado para determinar si el problema ha sido resultado.

En consecuencia, la toma de decisiones es un proceso fundamental dentro de la administración pública y privada, según la Ley Orgánica de la Administración Pública en su Artículo 3 (2001:)

*La Administración Pública tendrá como principal objetivo de su organización y funcionamiento dar eficacia a los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en especial, garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.*

## **CAPITULO 2**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA HIDROCARIBE.C.A,**

#### **2.1 HIDROCARIBE C.A.**

##### **2.1.1 Reseña Histórica HIDROCARIBE C.A**

C.A. HIDROLOGICA del CARIBE (HIDROCARIBE) filial de HIDROVEN, es una empresa que nace del proceso de reorganización del INSTITUTO DE OBRAS SANITARIAS(INOS), fue un organismo creado el 15 de abril de 1943 con el propósito de atender el abastecimiento de agua potable y la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas servidas, como parte de la política de reorganizar y descentralizar a empresas del Estado: se hizo efectiva la reestructuración y posterior liquidación de INOS mediante decreto 1248, publicado en gaceta oficial 33.560 de fecha 22/09/86.

Con el proceso de reestructuraciones surgieron las empresas Hidrológicas regionales, cuya casa matriz es la C.A. Hidrológica Venezolana (HIDROVEN). La creación de estas empresas regionales tiene gran importancia en el proceso de descentralización del sector agua, puesto que ha permitido la transferencia hacia cada una de las regiones, de recursos y bienes que durante muchos años estuvieron bajo la administración central.

HIDROCARIBE, fue creada el 1° de Noviembre de 1990, producto del decreto 1248, emanada del ejecutivo nacional y publicado en la gaceta oficial 33.560 de fecha 22/09/90, tiene su domicilio o sede principal a nivel corporativo en la ciudad de Puerto la Cruz estado Anzoátegui.

La C.A. HIDROLOGICA DEL CARIBE filial de HIDROVEN, es una empresa regional con personalidad jurídica propia y patrimonio público cuyo accionista es el Estado Bolivariano. Es una institución de servicios que cumple un fin social, dirigido a planificar, organizar, coordinar, ejecutar, y controlar las estrategias del sector de agua potable y saneamiento en los estados Sucre, Anzoátegui y Nueva Esparta siendo una de las que cubre mayor territorio a nivel nacional.

Además, tiene bajo su responsabilidad la administración, mantenimiento, ampliación, y reconstrucción de los sistemas de distribución de agua potable y de los sistemas de disposición de aguas residuales en los estados antes mencionados. Igualmente tiene a su cargo la comercialización del servicio, y puede además ejecutar todo tipo de actividades conexas con el cumplimiento de su objetivo social. (Documentos internos de la empresa).

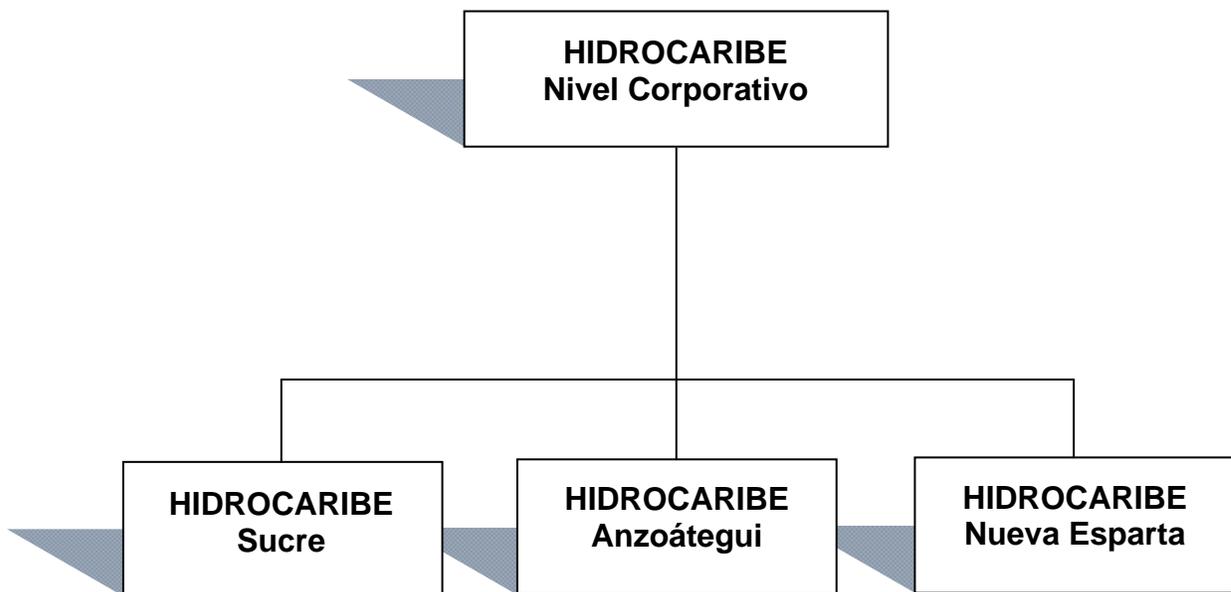
*Actualmente está orientada junto al modelo del Estado revolucionario a ser una empresa reconocida por su eficiencia, autosustentabilidad, que contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes del oriente del país, a través de una gestión compartida con las comunidades y un personal comprometido, capacitado y en armonía con el medio ambiente. En línea [http://www.hidrocaribe.gob.ve/view/54\\_pt77nl.php](http://www.hidrocaribe.gob.ve/view/54_pt77nl.php)*

### 2.1.2 Estructura Organizativa de HIDROCARIBE C.A

La siguiente estructura organizativa fue tomada del manual de inducción de la empresa. Ver Figura N°4.

A nivel corporativo, HIDROCARIBE está integrada por las siguientes gerencias sucursales:

**Figura N°4:** Estructura Organizativa a Nivel Corporativo



**Fuente:** la empresa

Esta estructura organizativa de HIDROCARIBE permite definir y establecer claramente la responsabilidad y funciones que le compete a cada una de las unidades administrativas que la integran. En este sentido, en junio de 1991, la junta directiva aprobó una estructura organizativa con carácter provisional, la cual sirvió para dar inicio a sus operaciones.

El organigrama estructural de HIDROCARIBE esta dividido en 2 niveles jerárquicos básico

### **Nivel Corporativo**

Conformados por los Órganos de Dirección superior, las Unidades Asesoras y de Apoyo. Están encargadas de establecer las políticas, lineamientos, objetivos y metas que orienten la acción de HIDROCARIBE.

### **Nivel Estatal (Gerencias Sucursales)**

Conformados por las sucursales Sucre, Anzoátegui y Nueva Esparta. Se constituye en el nivel operativo encargado de ejecutar, a través de sus unidades y de los acueductos, las políticas y planes diseñados a nivel corporativo. La gerencia de HIDROCARIBE sucursal Sucre actualmente es llamada Unidad de Gestión Sucre, su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Cumaná estado Sucre, a la cual esta adscrita la Superintendencia de Redes Comerciales, objeto de estudio del presente trabajo.

## **2.2 UNIDAD DE GESTIÓN SUCRE, CUMANÁ ESTADO SUCRE.**

De acuerdo a documentos internos de la empresa, se obtuvieron las siguientes informaciones.

### **2.2.1 Objetivo General:**

HIDROCARIBE SUCRE tiene como objetivo general prestar a todos los usuarios actuales y potenciales del estado Sucre, un servicio oportuno, suficiente y de calidad de abastecimiento de agua potable y recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas. Al mismo tiempo, debe impulsar el proceso de transferencia del servicio a las municipalidades mediante la organización y estructuración de las dependencias necesarias, y el marco jurídico y político requerido para tales efectos.

### **2.2.2 Objetivos Estratégicos:**

- Fortalecer la relación con los gobiernos locales, regionales, nacionales y organismos que aporten recursos.
- Fortalecer la gestión compartida con las comunidades.
- Proyectar interna y externamente la eficiente gestión de Hidrocaribe y su compromiso social.
- Mejorar significativamente la calidad de atención al ciudadano(a) y del servicio de agua potable y saneamiento.
- Fortalecer el desarrollo organizacional y su sistema de gestión e información.
- Lograr el equilibrio financiero
- Lograr la integración del personal al cumplimiento de la misión.
- Incrementar la recaudación.
- Disminuir el déficit de tratamiento y cobertura de aguas residuales.

HIDROCARIBE SUCRE desarrolla sus actividades dentro de una filosofía y un estilo gerencial propios, identificados por las siguientes:

### **2.2.3 Características**

- Clara definición de responsabilidades con la correspondiente delegación de actividades que permitan una eficaz toma de decisiones a los diversos niveles de la organización.
- Un claro sentido de dirección con objetivos y metas corporativas, bien definidos hacia los cuales esté orientado al compromiso y la dedicación tanto del individuo como de la organización en conjunto.
- Intervención de los niveles apropiados de la organización en los procesos de la misma planificación, identificación y solución de problemas, toma de decisiones, control y seguimiento.

### **2.2.4 Misión:**

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del oriente del país, prestando un servicio eficiente de agua potable y saneamiento mediante una gestión compartida con la gente y en armonía con el medio ambiente.

### **2.2.5 Visión:**

Ser la empresa socialista comprometida con la calidad de vida de los habitantes del oriente del país, que gestione eficientemente los servicios de agua potable y saneamiento, apoyados en el poder popular y con un personal identificado con Hidrocaribe, capacitado y bien remunerado.

### **2.2.6 Tipos de Actividades:**

Siendo HIDROCARIBE SUCRE la única empresa hidrológica a nivel estatal, son muchas e innumerables las actividades que realiza, pero, entre las más ceñidas al objeto de su creación, están:

- Suministro oportuno y suficiente de agua potable a todos los usuarios actuales y potenciales del estado Sucre.
- Facturación y control de cuentas.
- Supervisión, mantenimiento y reparación de los sistemas de recolección y suministro de agua potable en el estado Sucre.
- Incorporación inicial, incorporación adicional, cambios de uso, suspensión y reconexión del suministro de agua potable.
- Otorgamiento de certificaciones de factibilidad del servicio de agua potable.
- Interrupciones temporales y colectivas del servicio de agua por razones de escasez o por reparaciones en los sistemas.
- Recolección, tratamiento y disposición de las aguas servidas mediante obras de conducción, estaciones de bombeo, lagunas de tratamiento y de compensación.

### **2.2.7 Valores Organizacionales:**

Como empresa, HIDROCARIBE SUCRE tiene su propio cuerpo de valores y aunque no están todos completamente definidos y documentados sirven de guía y orientación a la organización.

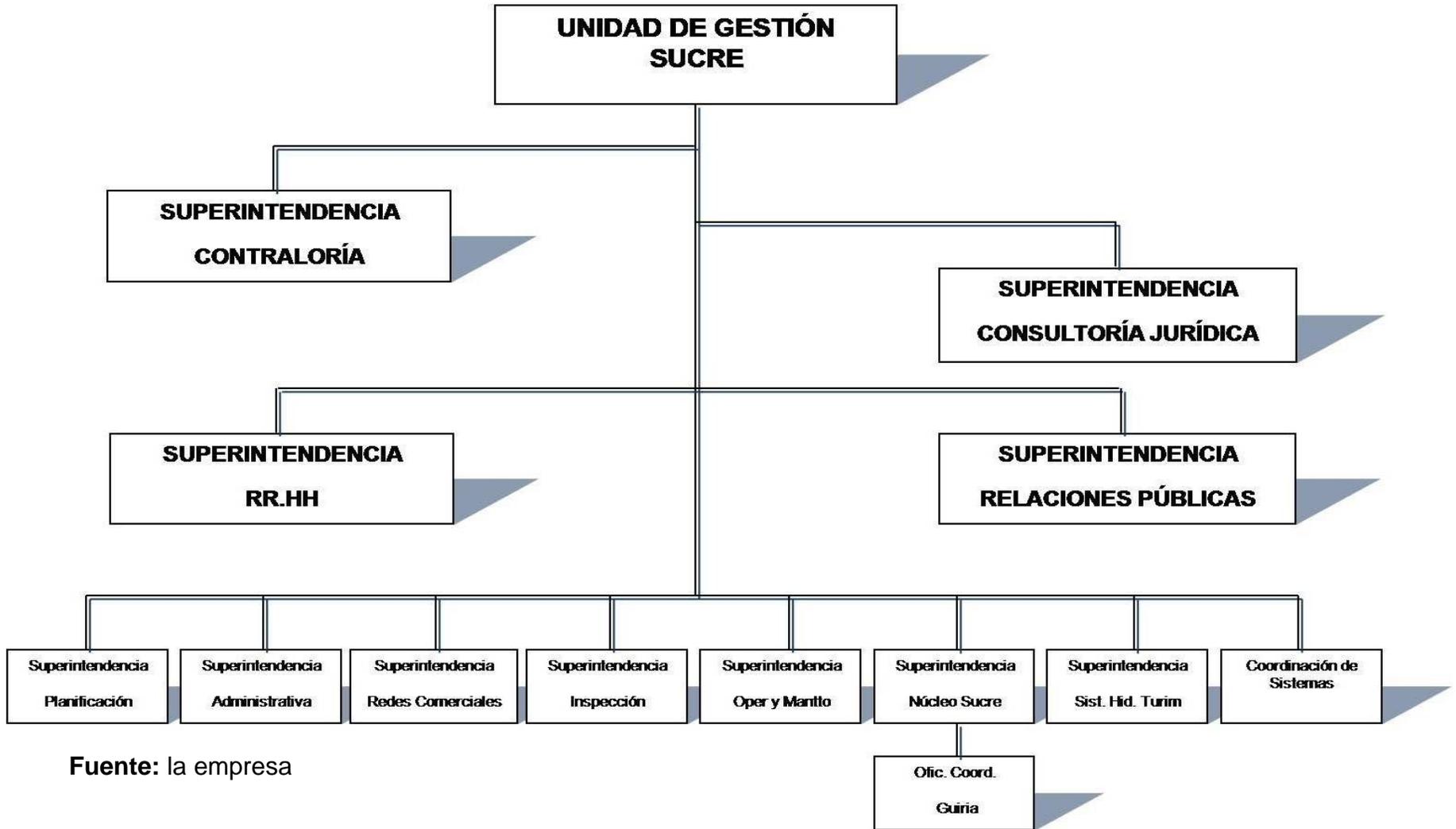
En líneas generales, los valores fundamentales de la empresa de HIDROCARIBE, C.A. sucursal Sucre, pueden definirse en los siguientes términos:

- Responsabilidad de cumplir con las tareas asignadas en su totalidad, con la calidad y en la oportunidad requerida.
- Eficiencia como precaución activa, por la búsqueda y prácticas en forma óptima de realización y aprovechamiento de recursos.
- Mística en el sentido de una máxima entrega en el cumplimiento de las actividades.
- Disciplina en el cumplimiento de las normas y principios que regulan el funcionamiento de la empresa, lo cual implica también el ejercicio del autocontrol.

### **2.2.8 Estructura Organizativa**

La Unidad de Gestión Sucre cuenta con la siguiente estructura organizativa, como se muestra en la Figura N°5.

Figura N°5: Estructura Organizacional



Fuente: la empresa

## **Nivel Gerencia**

Conformada por la Unidad de Gestión Sucre

### **Unidad Asesoras:**

Integradas por la Superintendencia de Contraloría, Superintendencia de Relaciones Públicas, Superintendencia de Consultoría Jurídica y Superintendencia de Recursos Humanos.

- 1. Superintendencia de Contraloría:** tiene como función principal velar que se cumplan las leyes, estatutos, reglamentos y ordenanzas vigentes a fin de que se logre la eficiencia administrativa en las dependencias de la empresa.
- 2. Superintendencia de Relaciones Públicas:** tiene como función principal la de asistir a la Unidad de Gestión Sucre en sus relaciones con los medios de comunicación y la opinión pública, así como la de planificar campañas destinadas a proyectar la imagen de la empresa.
- 3. Superintendencia de Recursos Humanos:** tiene enfoque hacia la aplicación de las políticas de la administración de personal de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- 4. Superintendencia de Asesoría Jurídica:** tiene como función asesorar y conducir dentro de los parámetros legales que les son permitidos la aplicación de los procedimientos que en su gestión auditora realiza esta sección para la empresa.

## **Unidades de Apoyo**

Entre las cuales están la Superintendencia de Planificación, Superintendencia de Redes Comerciales, la Superintendencia de Inspección, la Superintendencia de Operaciones y Mantenimiento, la Superintendencia Núcleo Sucre, Superintendencia del Sistema Hidrológico Turimiquire y Coordinación de Sistemas.

- 1. Superintendencia de Planificación:** programa los estudios de obras prioritarias a realizarse en el estado Sucre en concordancia con las necesidades planteadas por la gobernación, alcaldía y otros organismos públicos, también deben asistir a la gerencia, en las áreas de la organización, presupuesto, informática, sistemas, procedimientos y planificación de obras.
- 2. Superintendencia Administrativa:** tiene como principal función la de velar por el fiel cumplimiento de las políticas de administración, servicios, fiscalización de ingresos y adquisición, cumpliendo y haciendo cumplir las normas y procedimientos establecidos.
- 3. Superintendencia de Redes Comerciales:** establece, supervisa, coordina y controla los planes de comercialización (corte, reinstalaciones y recaudación).
- 4. Superintendencia de Inspección:** vela por el fiel cumplimiento de las políticas en cuanto a la ejecución de estudios, planes y proyectos, asistencia técnica, construcción y mantenimiento de la infraestructura de la empresa, así como también, planificar, dirigir, coordinar, y evaluar los planes y programas de construcción, inspección y mantenimiento de obras.

- 5. Superintendencia de Operaciones y Mantenimiento:** tiene como función la conservación y mantenimiento de los sistemas de acueductos y alcantarillado, coordinar y evaluar la ejecución de los proyectos de mantenimiento, conservación y tratamiento de aguas, obras de captación, fuentes subterráneas, embalses y tomas, evaluar el control de calidad de agua, entre otros.
- 6. Superintendencia Núcleo Sucre y Superintendencia del Sistema Hidrológico Turimiquire:** están encargados de realizar operaciones de comercialización en las poblaciones apartadas de la ciudad sede, en este caso Cumaná. La Superintendencia núcleo Sucre está ubicada en la ciudad de Carúpano y bajo la supervisión de la oficina de Guiria.
- 7. Coordinación de Sistemas:** presta asesoría y ayuda técnica a toda la superintendencia y coordinaciones de la empresa, en cuanto a programas y sistemas informáticos utilizados en ella.

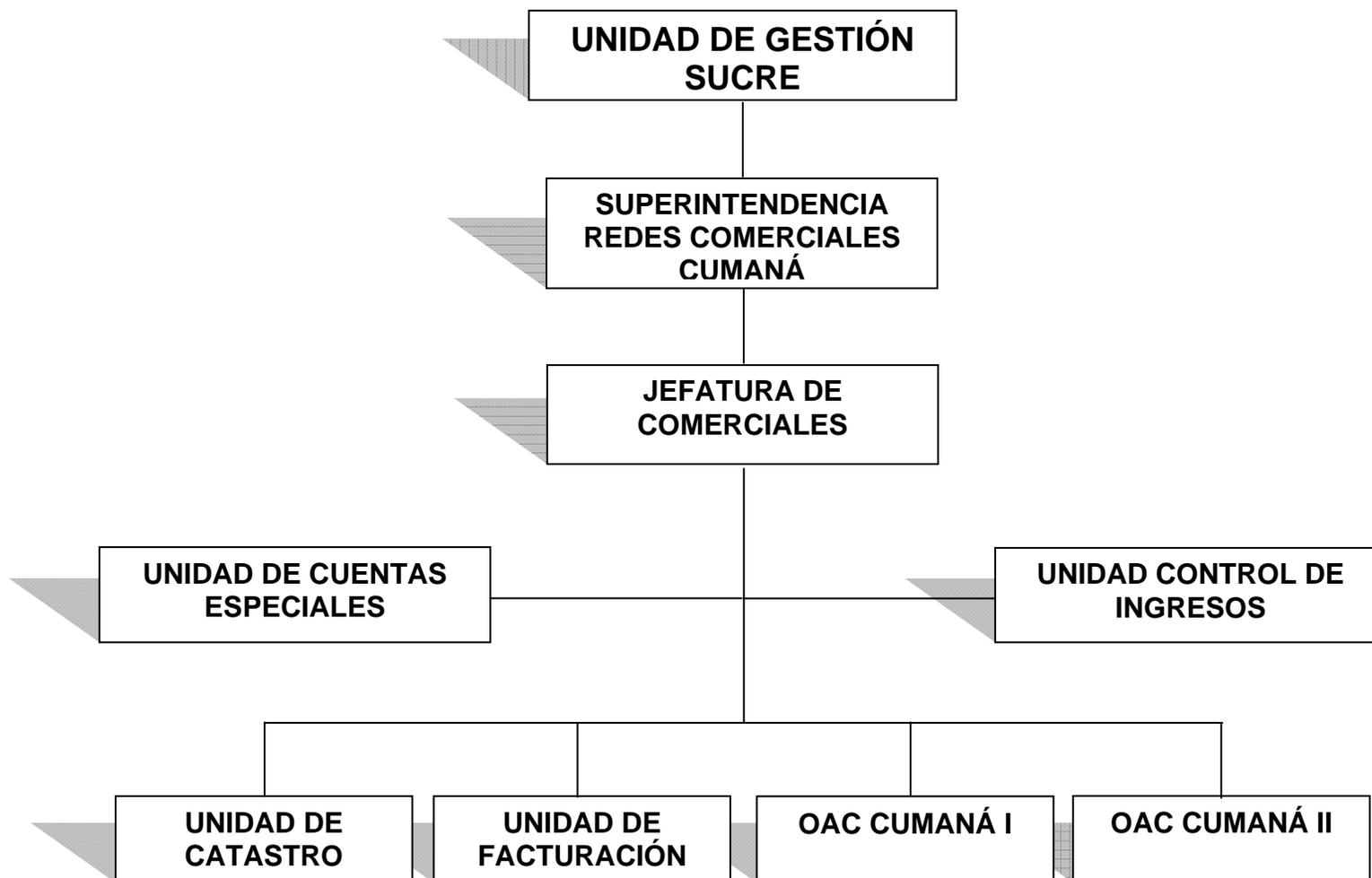
## **2.3 SUPERINTENDENCIA DE REDES COMERCIALES**

Esta dependencia fue tomada como objeto de investigación, una vez realizada entrevistas al Jefe de Catastro, departamento adscrito a la Superintendencia de Redes Comerciales, en la que se evidenciaron diversas fallas entre las cuales destacan; deficiencias en la prestación del servicio, los innumerables reclamos de los clientes, entre otras. Es así, como nos planteamos analizar el Control de Gestión en esta dependencia.

### **2.3.1 Estructura Organizativa**

La Superintendencia de Redes Comerciales cuenta con la siguiente estructura que se muestra en la Figura N°6

**Figura N°6:** Estructura Organizacional de la Superintendencia de Redes Comerciales



**Fuente:** la empresa

La información que se presenta a continuación fue tomada de documentos internos de dicha dependencia.

### **Superintendencia de Redes Comerciales**

La Superintendencia de Redes Comerciales se encarga de planificar, coordinar y controlar todo lo relacionado con la comercialización del servicio de agua potable, distribución y recolección de aguas servidas, con la finalidad de recuperar mediante la cobranza los recursos financieros que se invierten para la operación y mantenimiento de los diferentes sistemas de abastecimiento de agua potable, recolección y disposición final de las aguas servidas de acuerdo a las estrategias de la empresa en el área de concesión delegada.

### **Jefatura de Comerciales**

La jefatura de comerciales se encarga de la supervisión del desempeño de todos sus trabajadores.

### **Unidad de Cuentas Especiales**

La unidad de cuentas especiales se encarga de la supervisión de la recaudación de ingresos, gestionar con organismos oficiales, y tramitación de facturación.

### **Unidad de Control de Ingresos**

La unidad de control de ingresos se encarga de analizar los ingresos diarios, semanales y mensuales, parámetros comerciales y programas de comercialización.

### **Unidad de Catastro**

La unidad de catastro se encarga de la supervisión, coordinación y control de las actividades catastrales.

### **Unidad de Facturación**

La unidad de facturación se encarga de la supervisión de la impresión de recibos, análisis y corrección de lectura para la pre facturación.

### **La Oficina de Atención al Cliente (OAC) Cumaná I**

La OAC Cumaná I se encarga de emitir listado de suspensión del servicio y revisión de convenios de reclamos.

### **La Oficina de Atención al Cliente (OAC) Cumaná II**

La OAC Cumaná II se encarga de atender, gestionar y solucionar problemas a los usuarios, supervisar y controlar los ingresos diarios, semanales y mensuales con el fin de cubrir con las metas de recaudación.

### **2.3.2 Funciones de la Superintendencia de Redes Comerciales**

- Planificar, coordinar y controlar todo lo relacionado con la emisión de la facturación del servicio en cada uno de los diferentes sistemas, con la finalidad de que los suscriptores reciban a tiempo sus facturas.
- Definir en coordinación con la gerencia la optimización comercial, políticas de calidad de servicios, atención de clientes y gestión de cobranza.

- Responsable de gestionar la morosidad, desarrollando las estrategias necesarias para el logro de los objetivos y metas trazadas.
- Responsable de gestionar los acuerdos con organizaciones sociales apoyados por la unidad de gestión comunitaria.
- Planificar, coordinar y controlar los programas de operación y mantenimiento de las redes de distribución de agua potable y cloacas de la unidad de gestión, a fin de asegurar un buen servicio de acuerdo a las normas sanitarias vigentes en el país haciendo las reparaciones pertinentes para garantizar la continuidad.
- Asistir a reuniones e instituciones públicas y privadas con la finalidad de mantener una coordinación de las obras de mantenimiento y mejoras en los sistemas de acueductos y alcantarillado de la sucursal.
- Presentar ante la gerencia de unidad de gestión para su debida consideración y aprobación, los puntos y cuentas relacionados con las operaciones y el mantenimiento del sistema, a fin de tramitar legalmente los compromisos adquiridos en esta empresa.
- Responsable de impulsar acciones para la incorporación de nuevos clientes a las redes existentes y detectar nuevas áreas de crecimiento y expansión de la empresa.
- Responsable de generar oportunamente los informes de gestión y controlar los indicadores relacionados a la recaudación de ingresos.
- Mantener y entregar oportunamente y validada la información que requiere la empresa para los organismos externos, directos o mediante los lineamientos corporativos.

## CAPITULO 3

### EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE REDES COMERCIALES DE HIDROCARIBE, C.A.

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, al aplicar el instrumento. (Ver Anexo N°1)

Los datos se expresan en cuadros y gráficos con el objeto de visualizar en forma rápida los resultados obtenidos. Estos se estructuraron de acuerdo al esquema tentativo.

#### 3.1 Actividades que Realizan los Trabajadores en la Superintendencia de Redes Comerciales.

La información que a continuación se presenta ha sido suministrada por cada uno de los funcionarios indicados en el proceso, a través del instrumento aplicado.

- **Superintendente de Redes Comerciales (1 funcionario)** : se encarga de la supervisión de la gestión comercial
- **Secretaria del Superintendente (1 funcionario)**: se encarga de archivar, atender teléfono, trámite de valuaciones, llevar control de los derechos de nuevos clientes.
- **Jefe de Comerciales (1 funcionario)**: se encarga de supervisar el desempeño de los trabajadores.
- **Secretaria de Comerciales (1 funcionario)**: es la encargada atender a los clientes y entrega de documentos.

- **Supervisor de Cuentas Especiales (1 funcionario):** se encarga de supervisar las dependencia nacionales, estatales, y municipales de recaudación de ingresos.
- **Analista de Cuentas Especiales (1 funcionario):** se encarga de gestionar con organismos oficiales, descargo de deudas y tramitación de facturas.
- **Supervisor de Control de Ingresos (1 funcionario):** se encarga de supervisar las recaudaciones de ingresos.
- **Analista de Gestión de Recaudación (1 funcionario):** se encarga de la consolidación de los ingresos diarios, semanales y mensuales; parámetros comerciales, programas sobre información comercial.
- **Supervisor de Catastro (1 funcionario):** se encarga de la supervisión, coordinación, control de las actividades catastrales.
- **Analista de Nuevos Clientes (1 funcionario):** es el encargado de incorporar los nuevos clientes al sistema.
- **Analista de Actualización de Datos (1 funcionario):** se encarga de actualizar los datos de todos los usuarios y clientes.
- **Supervisor de Facturación (1 funcionario):** se encarga de supervisar la impresión de recibos.
- **Analista de Facturación (1 funcionario):** se encarga de los análisis y corrección de lectura para la pre facturación.
- **Analista de Medición de Consumo (1 funcionario):** se encarga de la inspección de instalación y control de medidores.
- **Supervisor Oficina Atención al Cliente (OAC I) (1 funcionario):** se encarga de la emisión del listado de suspensión del servicio, revisión de convenio de reclamos, supervisión del personal que labora en esta oficina.

- **Supervisor Oficina Atención al Cliente (OAC II (1 funcionario):** es el encargado de atender, gestionar y solucionar los diferentes problemas de los clientes a fin de satisfacer sus necesidades, supervisar y controlar los ingresos diarios, semanales y mensuales con el fin de cubrir las metas de recaudación, coordinar y supervisar el cobro de deudores morosos, y gestionar a los actuales consumidores.
- **Analista de Cobranza (4 funcionarios):** se encarga de realizar depósitos bancarios, emitir listados de cortes, analizar y revisar diariamente los resúmenes de cajas, a fin de verificar el cuadro de la misma.
- **Cajero Recaudador (4 funcionarios):** se encarga del cobro de recibos, recibir el dinero, realizar el cuadro de caja (reportes, efectivo y recibos).
- **Promotor de Atención de Clientes (2 funcionarios):** se encarga de brindar al cliente buena atención y posibles soluciones para sus problemas e inconformidades expuestas, realizar convenios de pago y revisar los reclamos.

### **Supervisión de las Actividades**

Robbins (1996:205) Señala que la supervisión de actividades: *“Es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.*

En este sentido y de acuerdo, a la pregunta ¿La Superintendencia de Redes Comerciales supervisa las actividades que usted realiza?, las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°1.

**Cuadro N°1:** Supervisión de las Actividades Realizadas por el Personal

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	18	69%
NO	7	27%
NO SABE	1	4%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

El 69% de los consultados expresó que los supervisores adscritos a la Superintendencia de Redes Comerciales sí supervisan las actividades que realiza su personal, ya que se hacen auditorias aleatorias, evaluación del desempeño y seguimientos de las actividades que realizan, lo que indica una fortaleza para esta dependencia. Aunque el 31% respondió no y no lo sabe, aludiendo a la falta de responsabilidad del jefe inmediato.

El éxito de una organización se basa en verificar que lo planificado se cumpla a cabalidad y así evitar desviaciones, por lo tanto en la Superintendencia de Redes Comerciales a pesar que una parte significativa de su personal se supervisa, no es menos importante asegurarse que la supervisión se aplique a todos, para el mejor cumplimiento de las metas.

### **Lapso de supervisión de las actividades**

Según la pregunta, ¿Cada cuanto tiempo la Superintendencia de Redes Comerciales supervisa las actividades que usted realiza? las repuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°2.

**Cuadro N°2:** Lapso de Supervisión de las Actividades que Realiza el Personal.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SEMESTRAL	7	27%
TRIMESTRAL	2	8%
MENSUAL	6	23%
SEMANAL	11	42%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

De acuerdo con la información aportada por los consultados, se denota que al 42% de los trabajadores de la Superintendencia de Redes Comerciales se le supervisan semanalmente las actividades que realizan. Esto indica la importancia para esta dependencia, de que a sus trabajadores se le supervise regularmente, con esto la empresa se asegura que se desempeñen sus funciones eficientemente, debido a los distintos cargos que desempeñan los jefes y demás trabajadores, son supervisados de acuerdo a sus funciones, el 27% semestralmente, un 23% mensualmente y 8% trimestralmente, estos tres últimos traen deficiencias para la empresa, en relación a los que se supervisan semanal porque se puede perder su eficiencia en el desempeño de las actividades y el control de la misma.

### **Normas de Funcionamiento Laboral**

Respecto a la pregunta ¿La Superintendencia de Redes Comerciales da a conocer las normas de funcionamiento laboral? Las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°3.

**Cuadro N°3:** Conocimiento del Personal sobre las Normas de Funcionamiento Laboral

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	14	54%
NO	12	46%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

De acuerdo a los resultados, el 54% respondió que si se da a conocer a los empleados de la Superintendencia de Redes Comerciales las normas de funcionamiento laboral, reflejando con esto una fortaleza en el desempeño de sus funciones lo que ayuda a hacer mas eficientes y eficaces las actividades realizadas por los trabajadores, en cambio un 46% expresó que no. Se les debe hacer saber a los jefes inmediatos de la responsabilidad que tienen para dar a conocer las normas de funcionamiento laboral a sus subordinados y la importancia de estas normas para el mejor desempeño de las funciones.

### 3.2 Ejecución de los Planes, Objetivos y Metas de la Superintendencia de Redes Comerciales.

#### Objetivos

Para Chiavenato (1996:479), “...un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro”.

*La visión es una situación futura deseable, es un gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.*  
[http://www.degerencia.com/articulo/mision\\_vision\\_valores](http://www.degerencia.com/articulo/mision_vision_valores)

Por consiguiente, es de vital importancia que los objetivos propuestos respondan a la visión de la empresa y además sirvan de imagen orientadora a través de los miembros de la organización que permitan el éxito de la misma.

Según la pregunta ¿De acuerdo a su opinión, los objetivos planteados por la Superintendencia de Redes Comerciales responden a la visión de la empresa?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°4.

**Cuadro N° 4:** Los Objetivos Planteados Responden a la Visión de la Empresa

ALTERNATIVAS	FREC	%
--------------	------	---

SI	23	88%
NO	3	12%
NO SABE	0	0%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Según las respuestas dadas, se puede observar que el 88% de los consultados, afirman que los objetivos planteados por la Superintendencia de Redes Comerciales responden a la visión de la empresa. Esto indica una fortaleza para la gerencia, ya que la mayoría de los encuestados conocen la información sobre el tema, mientras que un 12% expresó que no tienen conocimientos sobre tales objetivos.

### **Comparación de los Objetivos con los Planes**

Para Jaramillo B (1998:2)

*(...) la planeación se refiere a determinar a dónde debe ir la organización y como debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronósticos, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias, políticas y preparación de planes de acción, (...) medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes, (...) para una adecuada y oportuna toma de decisiones, que mantenga a la organización en la senda del éxito.*

De acuerdo a la pregunta, ¿Se comparan los objetivos propuestos con los planes ejecutados?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°5.

**Cuadro N° 5:** Comparación de los Objetivos Propuestos con los Planes Ejecutados

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	17	65%
NO	5	19%
NO SABE	4	16%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Respecto a los resultados el 65% afirmó, que los objetivos propuestos se comparan con los planes ejecutados, lo que indica una fortaleza para la empresa, porque en toda organización los objetivos van a servir de guía para el logro de los mismos.

Sin embargo, una parte significativa del personal dice lo contrario, un 35% expreso que y no sabe, lo que puede incidir en logro de las metas a ser alcanzadas.

### **Sistema de Control de Gestión Para la Ejecución de los Planes**

Delgado (2005:25) Señala que *“el sistema de control de gestión está basado en información recopilada para trazar los objetivos y el camino a*

*seguir por la entidad, controlar y tomar decisiones correspondientes para corregir las desviaciones”*

De acuerdo a la pregunta, ¿la Superintendencia de Redes Comerciales posee un sistema de control de gestión para la ejecución de los planes?, los resultados de los consultados se muestran en el Cuadro N°6.

**Cuadro N°6:** Sistema de Control de Gestión para la Ejecución de los Planes

ALTERNATIVAS	FREC	%
SI	14	54%
NO	2	8%
NO SABE	10	38%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Los resultados reflejaron una fortaleza para la Superintendencia de Redes Comerciales, debido a que en el 54% de los consultados expresaron que si poseen un sistema de control de gestión para la ejecución de los planes ya que se controla las desviaciones que puedan afectar el éxito de la organización, logrando con esto que si se evalúan posteriormente a los planes ejecutados y se podrán corregir las desviaciones, el 46% expresó lo contrario, aludiendo que no tienen conocimiento si existe control de gestión.

De acuerdo con los resultados se puede inferir que aunque si se posee un sistema control de gestión para la ejecución de los planes, se debe tomar en cuenta que muchos trabajadores no conocen sobre el tema, lo cual puede afectar las metas a alcanzar y que ocurran desviaciones en el futuro.

### Lapso de Evaluación de los Planes

A la pregunta, ¿Cada cuanto tiempo la Superintendencia de Redes Comerciales evalúa los planes ejecutados?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°7.

Cuadro N°7: Lapso de Evaluación de los Planes Ejecutados

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SEMESTRAL	6	23%
TRIMESTRAL	2	8%
MENSUAL	6	23%
SEMANAL	12	46%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

De acuerdo con la información obtenida de los consultados se evidencia que el 46% respondió que la Superintendencia de Redes Comerciales evalúa los planes ejecutados semanalmente, esto es para verificar que se está cumpliendo con lo planificado y corregir cualquier desviación en el

menor tiempo posible, los demás respondieron 23% semestral, un 23% mensual, y trimestral un 8%, estos traen deficiencias para la empresa porque mientras mas rápido se evalúen y controlen los planes ejecutados, se pueden corregir desviaciones que dificulten el cumplimiento de las metas.

### Evaluación de los planes

Respecto a la pregunta, ¿la Superintendencia de Planificación evalúa los planes llevados a cabo por la Superintendencia de Redes Comerciales?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°8.

**Cuadro N°8:** Evaluación de los Planes por la Superintendencia de Planificación.

ALTERNATIVAS	FREC	%
SI	1	4%
NO	7	27%
NO SABE	18	69%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

De acuerdo a los resultados el 96% de los consultados expresaron que no saben o respondieron no, que la Superintendencia de Planificación evalúa los planes llevados a cabo por la Superintendencia de Redes Comerciales, Esto indica una debilidad por cuanto no se supervisa lo que fue planificado

con lo ejecutado , logrando con esto desviaciones sobre las metas a alcanzar por no existir o no saber quién se encarga de supervisar sobre lo que se esta realizando, ya que dentro de las funciones de la Superintendencia de Planificación está la de evaluar los planes llevados a cabo por todas las dependencias, el 4% respondió si, respuesta dada por el Superintendente de Comerciales.

### **Programación**

Para Robbins (1996:383):

*Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales combinados de los miembros dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de estas contribuciones individuales.*

Por otro lado, Chiavenato explica que (1996:255) “La programación son planes relacionados con el tiempo. Generalmente se basan en la correlación entre dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse”.

De acuerdo a la pregunta, ¿Se discute en equipo la programación de la Superintendencia de Redes Comerciales?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°9.

**Cuadro N° 9: Programación Realizada en Equipo**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
---------------------	-------------	----------

SI	9	34%
NO	15	58%
NO SABE	2	8%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

El 58% de los consultados expresaron, que la Superintendencia de Redes Comerciales no discute en equipo la programación de la dependencia. Esta situación deja notar que la Superintendencia debería fortalecer el criterio de decisión con respecto a todos los trabajadores, es decir, la información queda centralizada en los niveles superiores y no es comunicada al nivel operativo.

El 34% dijo que si se discute en equipo la programación de la Superintendencia de Redes Comerciales, esto se debe a su jerarquía, ellos son los encargados de decidir qué es lo que se va hacer y como. Un 8% no sabía, esto es debido al cargo que desempeñan, ya que se tratan de personal del bajo nivel operativo como lo son las secretarias. Con lo que puede inferirse que en la Superintendencia de Redes Comerciales no existe descentralización debido a que gran parte de los trabajadores no son tomados en cuenta, es decir, las decisiones se concentran en los niveles superiores de la organización, lo cual es una debilidad para esta dependencia no tomar en cuenta a todo su personal.

Al respecto Chiavenato explica que (1996:241)

*La centralización ocurre cuando la autoridad es retenida y se circunscribe a las manos de los altos ejecutivos de la organización. La descentralización permita una autoridad parcialmente delegada y distribuida en los niveles de supervisión situados en niveles jerárquicos inferiores.*

## **Metas**

“Una meta es un objetivo conocido, hacia el que se dirigen acciones que tienen el propósito de alcanzar ese fin”. En línea.

[http://spanish.scientologyhandbook.org/sh17\\_1.htm](http://spanish.scientologyhandbook.org/sh17_1.htm)

Según la pregunta, ¿La Superintendencia de Redes Comerciales da a conocer a sus empleados las metas a ser alcanzadas por esta dependencia?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°10.

**Cuadro N°10:** Conocimiento del Personal sobre las Metas a ser Alcanzadas

ALTERNATIVAS	FREC	%
SI	12	46%
NO	14	54%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Como puede observarse el 54% de los consultados respondieron que la Superintendencia de Redes Comerciales no da a conocer a su personal

las metas a ser alcanzadas por esta dependencia, estos resultados obtenidos denotan problemas para la Superintendencia logrando con esto una debilidad en la eficacia de dicho departamento, pues el desconocimiento de las metas influye en las acciones a seguir.

Un 46% respondió que si dan a conocer a sus empleados las metas a ser alcanzadas, esto se debe a que estos empleados son del nivel superior es decir, los jefes de esta dependencia, y son los encargados de tomar las decisiones para el éxito de la misma.

Las metas deben ser comunicadas a todo el personal ya que cumplen con dos propósitos principales:

- Proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y la satisfacción en los cargos.

Estos dos propósitos, en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y lograr un mejor desempeño en las tareas.

### **Involucramiento del Personal en las Metas**

De acuerdo a la pregunta, ¿Se involucra a todo el personal en el cumplimiento de las metas?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°11.

#### **Cuadro N°11: Involucramiento del Personal en el Cumplimiento de las Metas**

ALTERNATIVAS	FREC	%
SI	1	4%
NO	25	96%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

El 96% de los consultados opinaron que no se involucra el personal en el cumplimiento de las metas, los resultados obtenidos reflejan que el Superintendente de Redes Comerciales no involucra a todo el personal en el cumplimiento de las metas a ser alcanzadas, evidenciando con esto una debilidad demasiado significativa, ya que el personal de este departamento no es tomado en cuenta por el jefe de esta dependencia. El 4% que respondió si, es irrelevante porque se trata del jefe de la dependencia.

*“En el entorno laboral moderno los equipos se unen para alcanzar con esfuerzo conjunto de varias disciplinas las metas y objetivos comunes que impulsaran sus campos de acción”.* Dalton, Hoyle, Watts (2006:203)

Comparando lo anterior con los resultados puede inferirse, que la superintendencia de redes comerciales presenta una debilidad demasiado significativa, ya que el superintendente solo involucra su persona en el cumplimiento de las metas. Métodos de Control Internos Implementados por la Superintendencia de Redes Comerciales.

### **3.3 Métodos de Control Interno Implementados por la Superintendencia de Redes Comerciales**

El control interno definido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal 2001 (art 35:17):

*Es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.*

Según la pregunta, ¿Qué medidas de control interno utiliza la Superintendencia de Redes Comerciales? De acuerdo a las respuestas dadas por los consultados, la Superintendencia de Redes Comerciales cuenta con las siguientes medidas de controles internos:

- Seguimiento de las actividades que realiza el personal de la Superintendencia de Redes Comerciales, Esta medida les permite supervisar las labores de cada trabajador, a través de la evaluación del desempeño.
- Supervisar y controlar la captación de nuevos clientes hasta que estén incluidos en el sistema, es decir, a través del sistema de información gerencial de empleados del sector público (SIGESP), un programa que permite controlar el número de clientes que disfrutan del servicio, además de saber con exactitud el tipo de cliente y las deudas de cada usuario.

- Llevar el control mensual de las incorporaciones realizadas y por realizar, a través del derecho de incorporación del usuario que va a disfrutar el servicio. (Ver anexo N°2)
- Llevar el control de las planillas de recaudación de ingresos diarios y mensuales, es decir, la cual permitirá saber cuanto se está recaudando y de allí tomar decisiones si se está logrando lo esperado. (Ver anexo N°3)
- Control de entrada y salida del personal, electrónica y manualmente, lo que permite a los supervisores saber que su personal este en su puesto de trabajo. (Ver anexo N°4)

De acuerdo con las respuestas dadas por los consultados se puede inferir que, la Superintendencia de Redes Comerciales si cuenta con controles internos los cuales son muy importante para esta dependencia, ya que permiten el cumplimiento de normas, planes, políticas y métodos permitiendo monitorear todas las actividades de la empresa, teniendo por objetivo salvaguardar los activos, dar seguimiento a las actividades que realiza el personal, y controlar las entradas de ingresos provenientes de la facturación.

### **3.4 Indicadores de Gestión que Utiliza la Superintendencia de Redes Comerciales.**

#### **Indicador de Gestión**

Jaramillo B. (1998:35), define un indicador *“como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”*.

Al respecto se realizó la siguiente pregunta, ¿La Superintendencia de Redes Comerciales utiliza indicadores de gestión? las respuestas por los consultados se muestran en el Cuadro N°12.

**Cuadro N°12:** Utilización de los Indicadores de Gestión

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	17	65%
NO	1	4%
NO SABE	8	31%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Los resultados obtenidos reflejan que el 65% de los consultados expresó que la Superintendencia de Redes Comerciales dispone de un indicador de gestión: como lo es indicador de recaudación. (Ver anexo N°5) Dicho indicador le permite a esta dependencia, medir el desempeño de la misma y hacia dónde se está proyectando respecto a los ingresos, el 35% indicó que no sabía o que no existen, esto es debido a la falta de conocimiento sobre el tema.

Al respecto Jaramillo B. (1998:5) expresa que:

*Los indicadores de gestión se convierten en signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades, de debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen información constante, real y precisa sobre los aspectos tales como efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, la calidad, entre otros.*

El indicador de recaudación nos va a orientar y visualizar si el total de facturación que fue planificado llegó a ser recaudado, de allí su importancia de la aplicación en las distintas organizaciones ya que les permitirá verificar dónde se está fallando, por lo tanto, es indispensable que todo el personal conozca sobre este indicador de recaudación puesto que es la razón de ser de la Superintendencia de Redes Comerciales.

### **Manual de indicadores de gestión**

De acuerdo a la pregunta, ¿Existe un manual de Indicadores de Gestión?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°13.

**Cuadro N°13: Manual de Indicadores de Gestión**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	1	4%
NO	8	31%
NO SABE	8	31%
NO RESPONDIO	9	34%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Los resultados obtenidos reflejan que el 96% de los consultados no respondieron, no saben o desconocen la existencia de un manual de indicadores de gestión, esto se debe a que no se les informa sobre dicho tema. El conocimiento que tengan los trabajadores sobre el tema es importante puesto que cada día y cada mes la superintendencia de redes

comerciales lleva un control de todo lo referente a la recaudación de ingresos para su autofinanciamiento. Solo el 4% respondió que si existen indicadores de gestión, es decir, un solo trabajador conoce sobre el manual de indicadores, representando una gran debilidad para la organización, puesto que es importante, no sólo contar con un manual de indicadores de gestión ya que estos van permitir orientar la medición, sirviendo de apoyo y guía para el control de gestión, sino también su divulgación.

### **Indicador de Gestión en Relación a las Metas**

Respecto a la pregunta, ¿De acuerdo con los indicadores de gestión se cumplen con las metas establecidas mensualmente?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°14.

**Cuadro N°14:** Cumplimiento Mensual de las Metas en Relación con Indicadores de Gestión

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	5	19%
NO	8	31%
NO SABE	4	15%
NO RESPONDIO	9	35%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Como puede apreciarse el 81% no respondió o no sabe, si de acuerdo con los indicadores de gestión se cumplen con las metas establecidas mensualmente, esto se debe a que no tienen acceso a esta información porque solo es suministrada a la gerencia corporativa ya que ellos son los encargados de la toma de decisiones, con respecto al 19% que respondió si que las metas si se cumplen de acuerdo con los indicadores de gestión, estas personas son las que suministran los reportes de ingresos diarios en función del indicador de recaudación. (Ver anexo N°3)

### **3.5 Procedimientos de la Superintendencia de Redes Comerciales Para la Aplicación y Evaluación de los Indicadores de Gestión**

#### **Procedimientos Para Aplicar Indicadores de Gestión**

De acuerdo a la pregunta, ¿Conoce usted de los procedimientos que utiliza la Superintendencia de Redes Comerciales para aplicar indicadores de gestión?, las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°15.

**Cuadro N°15:** Procedimientos para Aplicar Indicadores de Gestión

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	1	4%
NO	5	19%
NO SABE	11	42%
NO RESPONDIO	9	35%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

En las respuestas dadas por el personal el 96% no saben o no respondieron, si en la Superintendencia de Redes Comerciales se llevan a cabo procedimientos para aplicar indicadores de gestión, esto es debido a que en esta dependencia el personal no tiene conocimientos alguno sobre este tema, logrando con esto una debilidad que afecta el logro de los objetivos, el 4% dijo que si, el cual expresó que el procedimiento llevado a cabo es la lectura del medidor, luego por medio de un tabulador tarifario y el consumo del cliente se procede a la facturación y se trabaja la recaudación.

### **Procedimientos Para Evaluar Indicadores de Gestión**

De acuerdo a la pregunta, ¿La Superintendencia de Redes Comerciales lleva procedimientos para evaluar indicadores de gestión?, las respuestas dadas por los consultados se muestran en el cuadro N°16.

**Cuadro N°16:** Procedimientos para Evaluar Indicadores de Gestión

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	1	4%
NO	5	19%
NO SABE	11	42%
NO RESPONDIO	9	35%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

En consonancia con las preguntas anteriores es lógico que el 96% de las respuestas obtenidas a esta interrogante responda que no sabe o no responde, si en la Superintendencia de Redes Comerciales se llevan a cabo procedimientos para evaluar indicadores de gestión, debido a como se dijo antes en esta dependencia el personal no tiene conocimientos alguno sobre este tema, el 4% respondió que si, el cual expresó que se comparan los ingresos del mes actual con el mes anterior, también se realiza a través de los reportes de recaudación diaria. (Ver anexo N°5)

### **3.6 Causas que Originan los Retrasos de Facturas y las Deficiencias en la Prestación del Servicio.**

#### **Cronograma de Facturación**

De acuerdo con la pregunta, ¿Cree usted que el cronograma de facturación se cumple como fue planificado?, las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°17.

**Cuadro N°17:** Cronograma de Facturación de Acuerdo a lo Planificado

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	14	54%
NO	2	8%
NO SABE	10	38%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

El 54% de los consultados indicó que si se cumple el cronograma de facturación como fue planificado, esto se debe al gran esfuerzo llevado a cabo por la Superintendencia de Redes Comerciales puesto que es una empresa que se autofinancia, el 46% respondió no sabe y no se cumple con el cronograma de facturación como fue planificado, esto se debe a la morosidad de los clientes que disponen del servicio, es decir, los usuarios no pagan el servicio a tiempo, logrando con esto el incumplimiento de la planificación y recaudación mensual de la oficina comercial.

### **Prestación del Servicio**

Respecto a la pregunta, ¿Cuál es la mayor causa o motivos de reclamos en la prestación de servicio?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°18.

**Cuadro N°18:** Causas Sobre los Reclamos en la Prestación del Servicio

<b>CAUSAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
RETRAZOS DE FACTURACIÓN	18	69%
ERROR DE FACTURACIÓN	9	35%
CALIDAD DEL AGUA	1	4%
OTROS	9	35%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

En las respuestas dadas por el personal, la mayor causa para que en la Superintendencia de Redes Comerciales acudan personas a hacer reclamos son los retrasos en la facturación, esto se debe a fallas en el departamento de facturación, al no contar con un personal eficiente y competente para entregar las facturas, otras de las causas, es por error en la facturación, esto ocurre porque los analistas de medición toman mal la lectura del consumo de los usuarios.

Entre otra de las causas, es la calidad de la prestación del servicio, en parte se debe a que existen usuarios que realizan tomas de agua ilegalmente, sin pensar en las consecuencias que trae para el resto de los usuarios y clientes, ya que la calidad y eficiencia del servicio no será la misma.

### **Deficiencia en la Prestación del Servicio**

De acuerdo a la pregunta, ¿Cuál cree usted que pueden ser las causas de la deficiencia en la prestación del servicio?, las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°19.

**Cuadro N° 19:** Causas en la deficiencia sobre la prestación del servicio

<b>CAUSAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SISTEMAS OPERATIVOS OBSOLETOS EN CUANTO A REDES DE AGUAS BLANCAS Y NEGRAS	18	69%
FALTA DE INVERSIÓN POR PARTE DEL ESTADO	9	35%
DEBIDO A FALLAS TOPOGRÁFICAS	1	4%
OTROS	9	35%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Una de las mayores causas de la deficiencia en la prestación del servicio, son los sistemas operativos obsoletos, puesto que, el funcionamiento de las redes de acueductos y tuberías necesitan de mantenimiento y cambios constantes, debido a que estas redes son muy viejas, de hace muchos años, y no fueron proyectadas a futuro en los años siguientes a su creación. En cuanto a los sistemas operativos HIDROCARIBE cuenta con cinco VACTOR3000, que son camiones especiales, y que una de sus funciones es extracción de aguas descompuestas, cuando colapsan las redes, de los cuales solo uno funciona para toda la ciudad Cumaná.

En cuanto a la redes de aguas blancas, el funcionamiento de la misma se ve afectado porque las estaciones de bombeo situadas estratégicamente necesitan mantenimiento constante o sistemas nuevos, para que el suministro del vital líquido llegue a los usuarios con calidad y eficiencia.

Lo expuesto anteriormente, es causado porque no existe un proyecto de inversión a gran escala donde el Estado tenga que aportar recursos económicos y humanos suficientes para solventar las deficiencias del servicio ocasionadas por la empresa.

### Recursos Económicos

De acuerdo a la pregunta, ¿la Superintendencia de Redes Comerciales cuenta con recursos económicos necesarios para solucionar problemas de su competencia?, las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°20.

**Cuadro N°20:** Solución de Problemas a Través de Recursos Económicos

ALTERNATIVAS	FREC	%
SI	6	23%
NO	20	77%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Como puede observarse los resultados reflejan que el 77% de los consultados respondió que la Superintendencia de Redes Comerciales no cuenta con los recursos económicos para resolver problemas de su competencia. Esto indica que para prestar el servicio lo hacen a voluntad de sus trabajadores, de igual forma no se hacen inversiones por parte del

estado para mejorar la parte comercial, el 23% respondió que si cuenta con recursos económicos para solucionar problemas de su competencia, de acuerdo a información suministrada por el jefe de catastro nos acoto que estás personas están directamente relacionados con la captación de los ingresos de esta dependencia, como lo son los cajeros recaudadores.

### Recursos Humanos

De acuerdo a la pregunta, ¿La Superintendencia de Redes Comerciales cuenta con recursos humanos necesarios para solucionar problemas de su competencia?, las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°21.

**Cuadro N°21:** Solución de Problemas a Través de Recursos Humanos

ALTERNATIVAS	FREC	%
SI	20	77%
NO	6	23%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

De acuerdo a la información suministrada por los consultados, un 77% respondió que la Superintendencia de Redes Comerciales si cuenta con los recursos humanos para solucionar problemas de su competencia, de acuerdo a información dada por el jefe de comerciales nos indico que esto se debe a la calidad del recurso humano que posee esta dependencia.

El 23% respondió que no cuenta con recursos humanos para solucionar problemas de su competencia, de acuerdo a información suministrada por el jefe catastral nos informo que esto se debe a la falta de personal idóneo en el área operativa y de allí las deficiencias de la organización.

### **Recursos para la Prestación del Servicio**

De acuerdo a la pregunta, ¿la Superintendencia de Redes Comerciales en caso de no contar con recursos económicos como prestan el servicio? Las repuestas dadas por los consultados fueron las siguientes:

- Voluntad de sus trabajadores. Desempeñan sus labores por ser un personal comprometido con los habitantes del oriente del país.
- Mediante el aporte del gobierno nacional. Cuando no alcanza el autofinanciamiento reciben apoyo del Estado Venezolano.
- Con apoyo del personal de cooperativas. Estas brindan apoyo cuando ocurren imprevistos que no pueden ser canalizados por la superintendencia de redes comerciales.

### **Prioridades de la Superintendencia de Redes Comerciales**

Respecto a la pregunta, ¿Se establecen prioridades ante las situaciones que se presentan en la Superintendencia de Redes Comerciales? Las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°22.

**Cuadro N°22:** Prioridades ante las Situaciones que se Presentan

ALTERNATIVAS	FREC	%
SI	9	35%
NO	6	23%
NO RESPONDIO	11	42%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

El 65% dijo no o no respondió sobre las prioridades ante las situaciones que se presentan en la Superintendencia de Redes Comerciales. Esto indica que el personal no sabe como se maneja este tipo de actividades, puesto que los jefes de cada Departamento son los encargados de esta situación, el 35% respondió si se establecen prioridades ante las situaciones que se presentan en la Superintendencia Redes Comerciales, de acuerdo a información suministrada por el Superintendente de Comerciales nos informo que esto se debe que su primera prioridad es la recaudación por ser una empresa que se autofinancia.

### **Un Sistema para Contingencia**

Robbins (1996:210). Explica que un sistema para contingencias *“...radica en que las acciones correctivas se tomaran una vez ocurrida la desviación(a posterior) por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación”*.

De acuerdo a la pregunta, ¿Cuenta la empresa con un sistema de contingencia para sus imprevistos?, las respuestas de los consultados se muestran en el Cuadro N°23.

**Cuadro N°23:** Sistema de Contingencia Para los Imprevistos

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	17	65%
NO	5	19%
NO SABE	4	16%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

El 65% de Los consultados opinaron que la empresa si cuenta con un sistema de contingencias para sus imprevistos, los resultados obtenidos denotan que la empresa cuenta con un sistema de contingencia para sus imprevistos, logrando con esto fortalezas para la empresa, pero es notable que el 35% expreso que no o no lo saben si la empresa cuenta con un sistema de contingencia para sus imprevistos, de acuerdo a información suministrada del Superintendente de Comerciales se debe adiestrar a su personal para resolver problemas ante las situaciones que se presenten que dificulten el logro de las actividades diarias.

De acuerdo con esto puede inferirse que la Superintendencia de Redes Comerciales si cuenta con alternativas para los imprevistos, pero debe adiestrar a su personal cuando se presenten situaciones como son: retrasos en material para las actividades diarias, lo recaudado no se cumpla como fue planificado diariamente, entre otros.

### 3.7 Consecuencias que Trae para la Empresa Tener Cuentas por Cobrar a los Usuarios.

#### Manual de Procedimientos

De acuerdo a la pregunta, ¿Existe un manual de procedimientos administrativos para la recaudación de ingresos? Las respuestas dadas por los consultados fueron se muestran en el Cuadro N°24.

**Cuadro N°24:** Manual de Procedimientos Administrativos para la Recaudación de Ingresos

ALTERNATIVAS	FREC	%
SI	2	8%
NO	14	54%
NO SABE	10	38%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

Los consultados expresaron en 92% que no existe o no saben sobre el manual de procedimientos administrativos para la recaudación de ingresos. Esto indica debilidad para esta dependencia ya que unas de sus funciones es la recaudación de ingresos, por lo tanto debería contar con un manual que ayude al sistema de cobranza a ser mas eficiente, el 8% respondió que si debido al cargo que desempeñan pero en realidad no existe un manual de procedimientos administrativos y si existiese no se aplican.

## Recaudación mensual

Delgado (2005:31) expresa que:

*La toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe escoger constantemente qué se debe hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y muchas veces, cómo hacerlo. En cualquier actividad, bien sea en la función de establecer objetos o asignar recursos, debe ponderar el efecto de la decisión de hoy en las oportunidades de mañana. Después establecer objetivos, para así evaluar las alternativas futuras en función de ellos.*

Con base a esto se realizó la siguiente pregunta, ¿La Superintendencia de Redes Comerciales evalúa la recaudación mensual para la toma de decisiones? Las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°25.

**Cuadro N° 25:** Recaudación Mensual para la Toma de Decisiones

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	13	50%
NO	4	15%
NO SABE	9	35%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

El 50% de los consultados indicó que la superintendencia de redes comerciales si evalúa la recaudación mensual para la toma de decisiones. Estos resultados indican que mensualmente en esta dependencia se controla y analiza la recaudación de ingresos, para verificar que si se cumplen con las metas propuestas, corregir cualquier desviación significativa y hacer proyecciones a futuro, esta evaluación se realiza por medio de cuadros comparativos, relaciones de ingresos diarios y mensuales, como también gráficos de tendencia, el 50% no sabe y respondió que no se evalúa la recaudación mensual para la toma de decisiones esto es debido a que no les compete la función de recaudar función de recaudar; ya que la toma de decisiones le compete a los niveles superiores y no es tomado en cuenta los niveles operativos, y es así como lo reflejan los resultados.

### **Autofinanciamiento**

De acuerdo a la pregunta, ¿Están dadas las condiciones para que la Superintendencia de Redes Comerciales alcance el autofinanciamiento? las respuestas dadas por los consultados se muestran en el Cuadro N°26.

**Cuadro N°26:** Condiciones para Alcanzar el Autofinanciamiento

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FREC</b>	<b>%</b>
SI	1	4%
NO	23	88%
NO SABE	2	8%
TOTAL	26	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del cuestionario

En las respuestas dadas por el personal el 88% respondió que no están dadas las condiciones para que la Superintendencia de Redes Comerciales alcance el autofinanciamiento, esto es debido a que esta dependencia no cuenta con políticas que solventen esta situación, así como también la morosidad de los clientes es decir la responsabilidad de hacer el pago de la factura a tiempo lo que ocasiona que esta dependencia no se autosustente, un 8% no sabe si se alcanza el autofinanciamiento porque no se le suministra información con respecto al tema y el 4% respondió si se alcanza el autofinanciamiento, información suministrada por el Superintendente de Comerciales.

## CONCLUSIONES

Los objetivos propuestos y los resultados de la investigación en la superintendencia de redes comerciales; orientaron a las siguientes conclusiones:

Una vez realizada entrevista al jefe de catastro se pudo evidenciar que esta dependencia no cuenta con un programa de inducción y capacitación para los nuevos empleados, y a pesar de que cuenta con un manual de descripción de cargos este no se aplica, lo que trae deficiencias para la organización. Tiene una fortaleza en cuanto a la supervisión de las actividades que realiza el personal, esto se hace a través de la evaluación del desempeño, ya que una vez realizadas sus actividades se realiza un control posterior a la su labor ya ejecutada, lo que permite verificar si están cumpliendo eficientemente con su labor y corregir cualquier desviación significativa que pueda afectar el futuro de la organización.

Los objetivos están acordes a la perspectiva que se ha planteado la empresa a futuro, lo que permite observar que esta dependencia si cumple con lo que se propuso al inicio de sus actividades lo que le da una fortaleza a la organización. A su vez, esta dependencia supervisa los planes ya ejecutados. En cuanto a las metas, no se le da divulgación e involucra a todo el personal, siendo esto negativo para esta dependencia, pues los objetivos y metas deben ser divulgados en todo el equipo que la conforma, para lograr el éxito de la organización y alcanzar los objetivos como fueron planificados.

Esta dependencia, posee métodos de control interno, lo que les permite el cumplimiento de normas, planes, políticas y métodos permitiendo monitorear todas las actividades de la empresa, para promover la eficiencia en sus operaciones y lograr los objetivos y metas propuestas

Utiliza el indicador de recaudación, este le permite medir el desempeño de la misma y hacia donde se está proyectando respecto a los ingresos. No cuenta con un manual de procedimientos para aplicar y evaluar los indicadores de recaudación, logrando con esto una debilidad para esta dependencia, ya que su principal función es la recaudación de ingresos.

Se ve afectada por los retrasos y errores en la facturación, esto se debe a fallas en el departamento de facturación, al no contar con personal especializado para tomar la lectura del consumo de los clientes para la entrega de las mismas, ocasionando con esto reclamos de los usuarios en la oficina comercial. La prestación del servicio presenta debilidades, ya que no cuenta con equipos modernos suficientes en el área operativa, esto se debe a que no se han reemplazado los equipos con que se inicio la organización logrando con esto, una deficiencia en la prestación del servicio y de allí los reclamos de los usuarios a la oficina comercial.

No alcanza el autofinanciamiento debido a la falta de políticas para optimizar el sistema de cobranza y la morosidad de los clientes, logrando con esto una debilidad para la organización por ser una empresa que depende principalmente de su recaudación para mantener el funcionamiento de la misma.

El Control de Gestión llevado a cabo por la Superintendencia de Redes Comerciales, objeto de estudio en el primer semestre del 2009 ha sido deficiente, por cuanto el personal de esta dependencia no tiene conocimiento sobre el tema, no cuenta con manuales de procedimientos administrativos que ayuden a mejorar sus actividades entre otros, puesto que el control de gestión esta tomando protagonismo en la actualidad ya le permite a las organizaciones tener un estudio posterior a una gestión ya ejecutada, teniendo como herramienta principal los indicadores de gestión que no son mas que signos vitales de la organización permitiendo identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

## RECOMENDACIONES

Las conclusiones presentadas sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación, generan las siguientes recomendaciones a la Superintendencia de Redes Comerciales:

Crear programas de inducción y capacitación a los nuevos empleados para el mejor desempeño en la realización de sus funciones, además crear conciencia en los trabajadores para que se rijan por medio del manual de descripción de cargos.

Estudiar la posibilidad de divulgar a todo su personal a través documentos que contengan información sobre los objetivos, planes y metas a ser alcanzadas por esta dependencia, para uso interno de sus empleados.

Crear un manual de procedimientos para aplicar y evaluar el indicador de recaudación, ya que la principal función de esta dependencia es la recaudación de ingresos. Dar a conocer a todos sus empleados sobre la utilización, aplicación y evaluación del indicador de recaudación de ingresos. Debe implementar indicadores de eficiencia en las actividades que realizan los trabajadores e indicadores comercialización en el servicio, los cuales permitirán medir, controlar, evaluar y corregir desviaciones que puedan afectar la toma de decisiones y el éxito de la organización.

Optimizar el sistema de facturación que ayuden a reducir los riesgos para la empresa e incertidumbre de los clientes y así evitar los reclamos. Reemplazar equipos operativos obsoletos por equipos modernos, que ayuden hacer más competitivos en la prestación del servicio.

Estudiar la posibilidad de crear una página Web diseñada especialmente para los clientes, que tenga como función; el pago de las deudas electrónicamente por medio de los bancos, visualización de las facturas detalladas con monto a cancelar teniendo opciones de impresión entre otras funciones. Permitiendo con esto, optimizar el sistema de cobranza, puesto que, las tecnologías son cambiantes y evolucionan con el tiempo.

Crear un comité de trabajo que incluya a todos sus trabajadores, teniendo como finalidad integrar a todos los subordinados en la toma de decisiones, ya que su participación permita generar ideas que ayuden a la gerencia a ser más eficaces en su gestión. Reducir las cuentas por cobrar a través de jornadas de cobranzas, para evitar la morosidad de los clientes y que ayude alcanzar el autofinanciamiento de esta dependencia, ya que su principal función es la recaudación de ingresos.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Abad Arango, Darío (1996).** El Control de Gestión. Interconed Editores. Santa fe de Bogotá, Colombia.
- **Arias fideas. (2006).** El proyecto de investigación (introducción a la metodología científica) 5ta edición. Editorial EPISTEME. Caracas, Venezuela.
- **Arias Fideas. (1999).** El Proyecto de Investigación (guía para su elaboración). 3<sup>era</sup> edición. Editorial EPISTEME. Caracas, Venezuela.
- **Balbás Bonett. L (2007).** “Evaluación de los Factores Administrativos que Afectan el Funcionamiento de la Oficina de Logística y Evaluación del Centro Local Metropolitano y Propuesta de Modelo Organizacional Para su Funcionamiento”. Trabajo de grado Para Optar al Titulo de Magíster. Universidad Nacional Abierta.
- **Bastidas, (1999).** “La Evaluación de la gestión administrativa de las gerencias de operaciones de ferrocarriles en las ferroviarias venezolanas, específicamente en Ferrocarril y CVG Ferrominera del Orinoco C.A”. Trabajo de Ascenso. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- **Córdova, Marina. (2004).** “Análisis del control de gestión de la coordinación de bienestar social de la compañía anónima electricidad de oriente, Eleoriente, zona sucre”. Informe de pasantía. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Cumaná Venezuela.
- **Chiavenato I. (1996).** Introducción a la Teoría General de la Administración. 4<sup>ta</sup> edición. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Bogotá, Colombia.

- **Dalton, Hoyle, Watts (2006).** Relaciones Humanas. 3<sup>ra</sup> edición Editorial THOMSON. México D.F.
- **Delgado, Yaritza C. (2005).** “El control de gestión en la gerencia administrativa de la empresa administración vial de portuguesa, C.A (AVISPO)”. Trabajo de grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- **Durán, L. (2003).** “Evaluación del control de gestión de la gerencia de construcciones viales del instituto autónomo de vialidad y transporte, del estado Yaracuy”. Trabajo de grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- **Galicia, A. (2001).** “Evaluación del control de gestión de la gerencia de Eleoccidente, C.A Falcón”. Trabajo de grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- **Hernández Torres, M. (2001).** "Acerca de la definición de control de gestión". Directora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Perteneciente al Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), Ciudad de La Habana, Cuba. [en línea]. <http://ciberconta.unizar.es/cv/maritzahernandeztorres.htm>.
- **Jaramillo B. (1998).** Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 2<sup>da</sup> edición. 3r editores LTDA. Bogotá, Colombia.
- **Ley Organica de la Administración Pública.** Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.
- **Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal.** Gaceta oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001.

- **Navarro. J, (2006).** Apuntes de Auditoria. Esta Obra está bajo una Licencia de Creative Commons. ISBN 84-688-6337-8.
- **Pacheco M. (2007).** “Modelo de Control de Gestión para las Universidades Experimentales Venezolanas”. Tesis de doctorado en gerencia. Universidad de Yacambú. Venezuela.
- **Pereira, (2002).** “El Control de Gestión en la administración pública” Trabajo de grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- **Pérez Carballo, J. (2008).** Control de la Gestión Empresarial. 7<sup>ma</sup> Edición. ESIC Editorial. España.
- **Richard L. Daft, (2004).** Administración. 6<sup>ta</sup> Edición. Cengage Learning Editores, México.
- **Stephen P. Robbins, (2005).** Administración. 8<sup>va</sup> edición. Editor/Pearson. Prentice Hall, México.
- **Stephen P. Robbins (1996).** Administración. 5<sup>ta</sup> edición: Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- **Entrevistas realizadas:** al Jefe del departamento de Catastro.

## **ANEXOS**

# Hoja de Metadatos

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	El Control de Gestión en la Superintendencia de Redes Comerciales de Hidrocaribe, C.A. Cumaná estado Sucre I semestre 2009.
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	Pedron R., Jorge L.	CVLAC
e-mail		
e-mail		
Rosales M., José L.	CVLAC	17.538.631
	e-mail	<a href="mailto:Elchino-jl7@hotmail.com">Elchino-jl7@hotmail.com</a>
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Control
Gestión
Control de Gestión
Toma de decisiones
Indicadores de Gestión

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea

## Resumen (abstract):

El trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar el control de gestión de la Superintendencia de Redes Comerciales de HIDROCARIBE, C.A. y su contribución en la toma de decisiones, enmarcado dentro de la investigación documental y de campo, utilizando como instrumento el cuestionario, tomando como periodo de evaluación el primer semestre del 2009. Para evaluar el control de gestión, se analizaron las actividades que realizan los trabajadores y a su vez examinar la ejecución de los planes, objetivos y metas, se describió los métodos de controles internos utilizados por esta dependencia y qué tanto influye la utilización y aplicación de los indicadores de gestión en la organización. Concluyendo que en esta dependencia el Control de Gestión ha sido deficiente y a pesar de tener muchas fortalezas, sus debilidades son muy significativas en la prestación del servicio, lo que trae como consecuencia reclamos de los usuarios en la oficina comercial y además que no alcanza el autofinanciamiento debido a la morosidad de los clientes, esto limita a la gerencia a detectar de manera oportuna y efectiva las líneas de acción que le competen. Por lo tanto se propone utilizar otros indicadores de gestión y además realizar jornadas de cobranzas que ayuden a la recaudación de ingresos.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail			
Ramirez Beatriz	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	4.184.722		
	e-mail	<a href="mailto:beatriz.ramirezortiz@gmail.com">beatriz.ramirezortiz@gmail.com</a>		
	e-mail			
Centeno Maria T.	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.876.668		
	e-mail	<a href="mailto:mariateresacenteno@hotmail.com">mariateresacenteno@hotmail.com</a>		
	e-mail			
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC			
	e-mail			
	e-mail			

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	12	10

Lenguaje: Spa

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
Tesis_PMAM.doc	Aplication/Word

**Alcance:**

**Espacial:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**  
**Temporal:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Licenciatura en Administración  
\_\_\_\_\_

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciatura  
\_\_\_\_\_

**Área de Estudio:**

Administración  
\_\_\_\_\_

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

Universidad de Oriente  
\_\_\_\_\_

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

Nosotros, Jorge Pedron y José Rosales, autores de la investigación, Garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo. Esta difusión será con fines científicos y educativos.

Asimismo, nos reservamos el derecho de propiedad intelectual, así como todos los derechos que pudieran derivarse de la patente de industria y comercio.



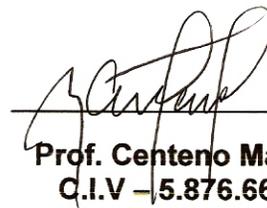
**Pedron R., Jorge L.**  
C.I.V - 17.909.095



**Rosales M., Jose L.**  
C.I.V – 17.538.631



**Prof. Ramírez Beatriz**  
C.I.V – 4.184.722



**Prof. Centeno María T.**  
C.I.V – 5.876.668

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO**



**Prof. Alzolar Yenny**  
C.I.V – 9.978.152

