

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Implementación de herramienta de gestión que facilite la medición y control en el cumplimiento de los planes operativos anuales versus resultados obtenidos en la EMPORNAC, en el Departamento de Izabal”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Heidy Lisseth Reyes Melchor

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

“Implementación de herramienta de gestión que facilite la medición y control en el cumplimiento de los planes operativos anuales versus resultados obtenidos en la EMPORNAC, en el Departamento de Izabal”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Heidy Lisseth Reyes Melchor

Lic. Luis Alberto Compá Martínez, **(Tutor)**
M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, **(Revisora)**

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón
Vicedecano

Lic. Kevin Alexis Delgado
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida**

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña
Examinador

Licda. Alba Soto Herrera
Examinadora

Lic. Byron Estuardo Giron Díaz
Examinador

Lic. Luis Alberto Compá Martínez
Tutor

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



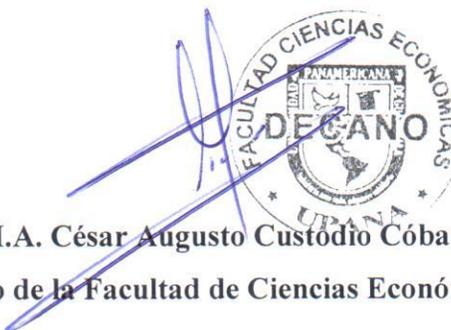
**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

REF.:C.C.E.E.0120-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 08 DE JUNIO DEL 2015
SEDE PUERTO BARRIOS**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Compá Martínez, tutor y Licenciada Dora Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Implementación de herramienta de gestión que facilite la medición y control en el cumplimiento de los planes operativos anuales versus resultados obtenidos en la EMPORNAC, en el departamento de Izabal”, Presentado por él (la) estudiante Heidy Lisseth Reyes Melchor, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1258, de fecha 27 de marzo del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



DECANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
UPANA

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 17,806

lacompam@hotmail.com

Teléfono: 5517-5794

Puerto Barrios, 26 de noviembre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Implementación de herramienta de gestión que facilite la medición y control en el cumplimiento de los planes operativos anuales versus resultados obtenidos en la EMPORNAC, en el departamento de Izabal”**, realizada por **Heidy Lisseth Reyes Melchor** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa (90) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Lic. Luis Alberto Compá Martínez

Sello

Luis Alberto Compá Martínez
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Col. 17.806

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 11 de febrero de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

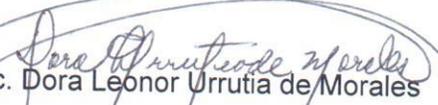
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Implementación de herramienta de gestión que facilite la medición y control en el cumplimiento de los planes operativos anuales versus resultados obtenidos, en la EMPORNAC, en el departamento de Izabal”** Realizado por: **Heidy Lisseth Reyes Melchor**, carné No.201404229, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 813.2015

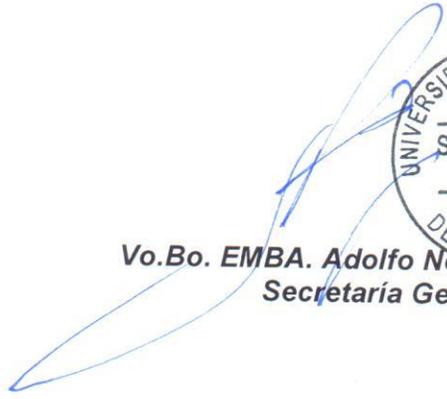
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Heidy Lisseth Reyes Melchor** con número de carné 201404229, aprobó con **85 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de mayo del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Pamela R.
cc. Archivo.

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser mi padre, mi consejero, mi amigo, el que estuvo siempre a mi lado, mi fortaleza, mi guía en cada paso que doy, reconociendo que sin su ayuda nada puedo hacer.
- A MI MADRE:** Mary Melchor, por confiar en mi como tu hija, tu eres la persona que ha velado por mi bienestar y educación, si llegue al final fue por tu apoyo aliento, animo en todo momento, cada reto que se presentaba no dudaste de mi capacidad.
- A MI HIJA:** Allison Dayana, quien me prestó el tiempo que le pertenecía para llegar a la meta y me motivó siempre con sus notitas, "Te Amo Mami". ¡Gracias, mi princesa de Dios!
- A MI PROMETIDO:** Luis Salvador, quien me brindó su amor, su cariño y su estímulo. Su comprensión y paciencia, tiempo de espera para que pudiera terminar mis estudios son evidencia de su gran amor.
- A MI PADRE:** Por ser la persona que siempre tuvo palabras de ánimo y apoyo.
- A MI PASTOR:** Por sus oraciones, consejos y estar a mi lado en tiempo difíciles.
- A MI AMIGA:** Jeimy Mata, por tu gran apoyo en todo, eres un pilar importante en todo este esfuerzo.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	3
2.2 Proceso de control básico	3
2.3 Control	4
2.4 Principio de control del punto crítico	4
2.5 Estándares	4
2.5.1 Estándares físicos	5
2.5.2 Estándares de costos	5
2.5.3 Estándares de capital	5
2.5.4 Estándares de ingresos	5
2.5.5 Estándares de programa	6
2.5.6 Estándares intangibles	6
2.5.7 Metas como estándares	6
2.5.8 Planes estratégicos como puntos de control	6
2.6 Técnicas de control	7
2.7 Tecnología de la información en el control	7
2.8 Control interno	8
2.9 Matriz de control interno	8
2.10 Instrumentos de medición	9
2.11 Gestión por resultado	9
2.12 Plan estratégico	10
2.13 Objetivos	10
2.14 Objetivo estratégico	11
2.15 Meta	11

2.16 Plan operativo anual	11
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	12
3.2 Objetivos	14
3.2.1 General	14
3.2.2 Especifico	14
3.3 Alcances y límites	14
3.4 Metodología	15
3.4.1 Sujetos	15
3.4.2 Instrumentos	17
3.4.3 Procedimiento	17
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	19
4.2 Análisis e interpretación de resultados	40
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Referencias	45
Propuesta	47
Anexos	76

Índice de Anexos

Anexo 1 Evaluación integral

Anexo 2 Diagnóstico

Anexo 3 Cuestionario dirigido a los directores y jefes de las unidades de trabajo

Anexo 4 Ejecución de la propuesta

Anexo 5 Cronograma

Apéndices

Apéndice 1 Formato plan operativo anual EMPORNAC

Resumen

En la investigación se realizó un análisis y evaluación del desempeño en los procesos estratégicos de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla –EMPORNAC-. Se hizo énfasis en la necesidad de contar con una herramienta que sirva como un medio para medir el cumplimiento de los objetivos y los resultados de la empresa.

La metodología que se utilizó para efectuar la investigación fue de tipo descriptiva, permitió conocer la situación real y la problemática en la empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, el argumento base fue no encontrar un sistema de control interno y direccionado a la verificación y seguimiento del desempeño de las actividades, como lo descrito en el capítulo 3 planteamiento del problema, se estimó una estructura de la investigación, objetivos y alcances.

EMPORNAC realizó un cambio en la forma de presentar informes de los resultados a nivel empresa, según los servicios prestados y el impacto que estos generan. Esta situación creó la necesidad de establecer un sistema de control estratégico, para medir todas las actividades portuarias, con la finalidad de realizar ajustes en la planificación, programación y adoptar medidas cuando sean necesario.

Lo propuesto a EMPORNAC, mejora la toma de decisiones en la prestación de servicios marítimos-portuarios, incluye herramientas prácticas para la medición y vinculación entre gobierno e institución, que proporcionan información como insumo para la evaluación y verificación de toda la gestión portuaria, para el logro de los objetivos y metas trazadas.

Introducción

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla es una empresa descentralizada, que consta de una ley orgánica bajo la cual se rige. Esta empresa está compuesta por seis direcciones, entre las que se encuentra la dirección general ejecutiva que administra todas las direcciones tanto administrativas como operativas. En esta dirección existe la unidad de planificación estratégica, creada por instrucción del gobierno, para apoyar los procesos de medición de todas las entidades gubernamentales, en el desarrollo de la gestión por resultados y dar a conocer los avances en el cumplimiento de sus metas institucionales.

Debido a que la administración pública implementó la gestión por resultados, método que provocó en las entidades del estado alinear los planes institucionales, hacia el logro de los resultados nacionales y alcanzar coherencia entre las prioridades de gobierno.

La medición que realiza la empresa no cumple con los resultados previstos y planificados, esto afecta en los resultados estratégicos de la empresa y como consecuencia sanciones ante instituciones de gobierno, lo cual refleja la improductividad y podría desacreditar la gestión administrativa vigente.

Se incumplen leyes, normas, reglamentos y otros, que establece la Contraloría General de Cuentas, quien es la encargada de controlar y fiscalizar procesos financieros y administrativos de las entidades del estado, que ligado a todo lo concerniente a la planificación está inmerso el presupuesto anual y multianual.

En el primer capítulo, describe de forma general los antecedentes de la gestión por resultado, metodología adoptada por la administración pública obligatoria, seguido en el capítulo 2 se detallan definiciones y conceptos que apoyan la comprensión del proceso de medición y herramientas que sirven para facilitar la gestión. En el tercer capítulo, define el problema de la empresa y se establecen los objetivos generales y específicos, alcances y metodología de la investigación, que permite conocer lo importante de resolver y solucionar, el hallazgo planteado.

El capítulo 4, presenta las condiciones reales del trabajo que efectúa la empresa en relación a la verificación y medición de los objetivos, metas y planes, expresado de forma gráfica y el capítulo 5, se muestra la interpretación de las repuestas obtenidas de los sujetos de la investigación.

La aportación que se entregó a la EMPORNAC, se basó en instrumentos que permitieron, recopilar, controlar, verificar y centralizar información relevante de los procesos en las actividades portuarias, para la correcta toma de decisiones.

La presente investigación propone diseñar una herramienta de medición que permita verificar, evaluar las actividades y acciones en el cumplimiento de los objetivos y resultados institucionales y estratégicos de la Empresa Portuaria.

Esta herramienta pretende ser un instrumento que sirva para localizar eficiencia administrativa, puntos de mejora e indicadores de desempeño.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

En el año 2012 el gobierno de Guatemala, inicia la implementación de gestión por resultados en el marco de las políticas públicas, los pactos y los resultados estratégicos de gobierno.

La actual administración de la empresa portuaria continua con la implementación de la gestión por resultados (GpR), proceso orientado hacia la consecución de determinados resultados de desarrollo que impacten en la calidad de vida de todas y todos los guatemaltecos.

Para su consecución se ha orientado a lograr una eficiente coordinación institucional que permita orientar de mejor manera los recursos asignados. En este último pacto de desarrollo empresa portuaria Santo Tomás de Castilla tiene marcado su objetivo estratégico donde contribuirá en el logro a nivel gobierno en sus resultados institucionales orientado en apoyar a incrementar la competitividad del país.

EMPORNAC, tiene que cumplir con rendir informes a las instituciones de gobierno de los avances relacionados a su resultado estratégico, la herramienta utilizada para establecer los resultados por la Secretaria General de Planificación – SEGEPLAN -, Dirección Técnica de Presupuesto – DTP -, y Contraloría General de Cuentas, es el Plan Operativo Anual – POA- dicho plan sirve para estipular las acciones, los recursos asignados, resultados y metas de la empresa.

La medición de los planes operativos ha sido uno de los problemas mayores que ha tenido la empresa portuaria, debido a la ineficiencia de su instrumentación de medición, cada una de las instituciones tiene diferentes parámetros de medida, por lo tanto, EMPORNAC debería contar con una herramienta de medición interna de la institución, para determinar el grado de avance o cumplimiento de los estándares y metas.

La importancia del plan operativo anual, radica en que es posible mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo, con el fin de evitar

desviaciones en los objetivos estratégicos de la empresa, contempla las diferentes funciones que realizarán cada una de las direcciones, derivado de resultados institucionales los cuales fueron obtenidos de la identificación y análisis de problemas y la priorización de los mismos. Se incluyen los proyectos a ejecutarse en el periodo, bajo la línea del resultado estratégico de gobierno, el de incrementar la competitividad del país.

Dentro del plan operativo anual se tomó en cuenta el ejercicio fiscal, el presupuesto de las actividades tanto de servicio de manejo de carga como de servicios marítimos portuarios. El plan operativo anual –POA- está fundamentado en la Gestión por Resultados – GpR- que es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos, sean estos internos y/o externos.

En los esfuerzos de dar el seguimiento a los POA's, ha provocado la resistencia a cumplir con lo estipulado en los planes, por el desconocimiento del personal operativo y administrativo sobre las estrategias de medición y control, que ha tratado de implantarse en la empresa, todas estas sin tener éxito. Por la falta de divulgación, interés de la alta administración y otros factores de intereses institucionales.

Al momento de realizar la presente investigación se determinó, que no se ha creado una herramienta de gestión que facilite la medición y control en el cumplimiento de los planes operativos versus los resultados obtenidos en la empresa. Surgen algunos avances considerables a nivel institucional entre ellos:

- Creación de la Unidad de Planificación de Estratégica.
- Conformación del equipo de trabajo para realizar medición, evaluaciones, y otros.
- Apoyo de la alta dirección (subintervención), para la gestión de medición.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Realizar una investigación sobre el proceso de control interno administrativo de las actividades portuarias, implica hacer un reconocimiento que según Cepeda (1996), el sistema nacional de control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. La actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula.

Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla aplica el sistema de medición sugerido por la Secretaria General de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, que establece los lineamientos a seguir, todo esto será una de las bases para verificar la efectividad de las actividades portuarias, a través de la unidad de planificación estratégica para que se encargue de establecer los parámetros del compromiso en el plan estratégico institucional.

Para tener una visión clara sobre la investigación a realizar, se estudian las siguientes definiciones y conceptos:

2.2 Proceso de control básico

Las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efecto, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra. El proceso de control básico, incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes. Koontz-Weihrich-Cannice (2010), Una Perspectiva Global Empresarial.

La función gerencial sobre establecer un proceso de medición y corrección en el desempeño administrativo, operativo y del presupuesto, es vital para realizar una buena administración en una

empresa, los planes son parámetros para obtener resultados a través de los objetivos a alcanzar y medir estos es parte del control. Al planear se debe controlar, estas dos etapas de la administración están relacionadas entre sí.

2.3 Control

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de corregir, mejorar, y formular nuevos planes. Maddock (2004). La medición y corrección del desempeño sirve para garantizar que los objetivos de la empresa se cumplan conforme fueron planteados en los diferentes planes que una organización tenga o establezca, y así verificar los resultados que son favorables o no dentro de una empresa.

Define Chiavenato (2001), el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

2.4 Principio de control del punto crítico

El control efectivo lleva la atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño contra los planes. Koontz-Weihrich-Cannice (2010). Un administrador necesita contar con un punto de partida o línea base para la verificación de los planes, y estos puntos deben seleccionar y ser críticos, en el sentido de ser obstáculos a cumplir con la meta operacional o financiera.

2.5 Estándares

Son puntos de referencia contra los cuales se mide el desempeño real o esperado. Koontz-Weihrich-Cannice (2010). Los estándares son las metas, programas, actividades, políticas, procedimientos y presupuestos todos estos elementos podrían convertirse en estándares claves para medir el desempeño real o planeado, existen diferentes tipos de estándares según la teoría son: 1) físicos, 2) de costos, 3) de capital, 4) de ingresos, 5) de programas, 6) intangibles, 7) metas como estándares y 8) planes estratégicos como puntos de control estratégico. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.5.1 Estándares físicos

Son las medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, en los que se utilizan materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes, estos reflejan cantidades, como horas de mano obra por unidad de producción, toneladas-millas de tránsito de carga transportada, unidades de producción por máquina-hora, y otros. Los estándares físicos son medidas referentes a los procesos operativos. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.5.2 Estándares de costos

Son las medidas monetarias y, como los estándares físicos son comunes al nivel operativo. Agregan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones, entre algunos ejemplos están: medidas de amplio uso como costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por unidad o por hora, entre otros. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.5.3 Estándares de capital

Hay una variedad de estándares de capital, los cuales surgen de la aplicación de medidas monetarias a artículos físicos. Tienen que ver con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y por tanto están relacionados con el balance general, más que con el estado de ingresos. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.5.4 Estándares de ingresos

Surgen de asignar valores monetarios a las ventas, incluyen estándares como ingresos por pasajero de autobús-milla, ventas promedio por cliente y ventas per cápita en un área de mercado determinada. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.5.5 Estándares de programa

Un gerente es asignado para instalar programas como: presupuesto variable, formal de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos o para mejorar la calidad de la fuerza de ventas, aunque es necesario aplicar cierto juicio subjetivo al evaluar el desempeño de un programa, tiempos y otros factores se utilizan como estándares de objetivos. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.5.6 Estándares intangibles

Son los estándares no expresados en medidas físicas o monetarias. ¿Qué estándar puede utilizar un administrador para determinar la competencia del agente de compras divisional o del director de personal? ¿Son los supervisores leales a los objetivos de la compañía? Estas preguntas muestran la dificultad para establecer estándares o metas de una medición cuantitativa o cualitativa clara. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.5.7 Metas como estándares

Las metas cuantitativas toman forma de estándar, porque representan un desarrollo importante en el área de los estándares. Ejemplo si el programa de una oficina de ventas de distrito se detalla para considerar elementos como capacitar al personal de ventas de acuerdo con un plan con características específicas, el plan y sus características mismas aportan estándares que tienden a convertirse en objetivos y por tanto son tangibles. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.5.8 Planes estratégicos como puntos de control

Este tipo de control requiere monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos y modificar la estrategia de la organización de acuerdo a la evaluación de desempeño organizacional y ambiente laboral. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.6 Técnicas de control

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

Entre las diferentes técnicas de control están:

- Contabilidad.
- Auditoria.
- Presupuestos.
- Reportes, informes.
- Formas.
- Archivos (memorias de expedientes).
- Computarizar.
- Mecanizar.
- Gráficas y diagramas.
- Proceso, procedimientos, Gantt, etc.
- Procedimiento hombre máquina, mano izquierda, mano derecha etc.
- Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- Métodos cuantitativos.
- Redes.
- Modelos matemáticos.
- Investigación de operaciones.
- Estadística
- Cálculos probabilísticos. *Recuperado: 15.05.2014 <http://www.monografias.com/trabajos81/el-control-administrativo/el-controladministrativo2.shtml#tecnicaspa#ixz.z3.9BDWIQGi>.*

2.7 Tecnología de la información en el control

El desarrollo en la tecnología de la información facilita en mayor grado el control organizacional a un costo relativo bajo. Las tecnologías de la información cubre una variedad de tecnologías, que

incluye diversos tipos de hardware (como computadoras e impresoras), software (sistemas operativos y procesamiento de las palabras o datos), y tecnologías de cómputo y comunicación (telecomunicación y administración de base de datos); las tecnologías de información ha promovido el desarrollo del Sistema de información de gestión –SIG-, que se define como un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analiza y dispersar información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas. *Koontz-Weihrich-Cannice (2010), Una Perspectiva Global Empresarial.*

2.8 Control interno

El control interno es un proceso continuo promueve la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios de una organización. Este proceso verifica, compara y valida las cifras, procedimientos, políticas, programas y resultados con el fin de garantizar que la organización alcance las metas y objetivos previstos. Koontz-Weihrich-Cannice (2010).

2.9 Matriz de control interno

Es una herramienta que permite pensar, planear, delegar, tomar decisiones, resolver problemas y ver a la organización como un todo. Analiza la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la organización con las disposiciones normativas externas e internas y con los principios de control interno y seguridad, lleva a los funcionarios, auditores internos (o externos) y las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de qué manera afectan, las diversas normativas a sus procesos y actividades. Los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutar por determinado tiempo, analizan los elementos o recursos que van a utilizar, estructuran los cuestionarios que se han de aplicar y a los responsables.

Como el sistema matricial hace uso de puntajes de eficacia, los aspectos o áreas de mayor riesgos (los cuales surgen de los puntajes más bajos), son aquellos en los cuales se ha de priorizar los ajustes y correcciones, a través del análisis de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y de tal forma adoptar las mejores acciones de resolución.

Una matriz de control interno busca:

- a) Proteger los activos de la institución de pérdidas por fraudes o negligencias.
- b) Asegurar la exactitud y veracidad de diversos datos, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- c) Promover la eficiencia de la producción.
- d) Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la organización.
- e) Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua. *Recuperado: 15.05.2014*
<http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/mcontrolint.pdf>.

2.10 Instrumentos de medición

Es un aparato que se usa para comparar magnitudes físicas mediante un proceso de medición. Como unidades de medida se utilizan objetos y sucesos previos establecidos como estándares o patrones y de la medición resulta un número que es la relación entre el objeto de estudio y la unidad de referencia. Los instrumentos de medición son el medio por el que se hace esta lógica conversión. *Recuperado: 15.05.2014* *http://es.wikipedia.org/wiki/Instrumento_e_medici%C3%B3n*.

2.11 Gestión por resultado

Permite orientar las acciones públicas hacia los sectores sociales más vulnerables y aquellos territorios donde existe una mayor incidencia de la pobreza y pobreza extrema, lo que refleja en las prioridades contenidas en la agenda del cambio y los pactos de Gobierno. *Lineamientos generales de política (2015-2017)*.

Se considera importante continuar con el proceso de fortalecimiento de capacidades en gestión por resultados a nivel central y local mediante la capacitación y formación de funcionarios en este enfoque de gestión pública, el seguimiento a los esfuerzos se realiza en los grupos técnicos organizados a nivel institucional e interinstitucional, esto permite contar con evidencias que contribuyan a la toma de decisiones respecto a la implementación de programas y políticas, con una

asignación óptima de los recursos disponibles.

La gestión por resultados integra una visión estratégica centrada en el alcance de objetivos estratégicos y obtención de resultados de desarrollo focalizados en el ciudadano o ciudadana, que incorpora el uso articulado de políticas, estrategias y recursos que permitan mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

2.12 Plan estratégico

Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece con una vigencia que oscila entre uno y cinco años (por lo general, tres años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar los conceptos de plan director o maestro y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan directo.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía.

Es manifiesto porque especifica políticas y líneas de actuación para conseguir los objetivos, es temporal porque establece intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. *Recuperado: 15.05.2014* http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico.

2.13 Objetivos

Los objetivos son los que marcan las metas a alcanzar e incluso cómo alcanzarlas, al establecerlos para cualquier acción o departamento deben ser siempre coherentes con los objetivos genéricos que se establezcan en el plan estratégico de la empresa, que es el que articula toda la actividad y evolución de la entidad. *Recuperado: 15.05.2014* <http://es.wikipedia.org/wiki/objetivo>.

2.14 Objetivo estratégico

Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para para el logro de determinadas metas a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, con las acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. *Recuperado: 15.05.2014 http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_estrat%C3%A9gicos.*

2.15 Meta

Los objetivos a corto plazo, son cuantificables y medibles de forma mensual o diario, alineado en el marco y tiempo del objetivo. *Recuperado 15.05.2014 http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/.*

2.16 Plan operativo anual

El plan operativo anual es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global en las labores del día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. Las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el cuadro de mando integral, los sistemas de información ejecutiva, y los sistemas de soporte a la decisión. *Recuperado: 15.05.2014 http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo.*

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Las actividades que realizan cada uno de los Puertos en Guatemala, son importantes para el comercio exterior e interior, con el fin de promover la gestión socioeconómica del país, incrementar la competitividad nacional. El gobierno de Guatemala a impulsado la administración pública por medio de la gestión por resultado en el marco de las políticas públicas, los pactos: pacto hambre cero, pacto seguridad, justicia y la paz y pacto para el desarrollo económico y resultados estratégicos, entre los que están: “incremento a la competitividad del país” donde tienen la responsabilidad de realizar su aporte los puertos nacionales de Guatemala.

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, tiene una Unidad de Planificación Estratégica; la cual es responsable de realizar todas las mediciones y evaluaciones estratégicas de forma física en cada área, sin embargo estas son realizadas por el jefe de cada área y los datos son trasladados a la unidad encargada, sin ser comprobadas; esto contribuye a enfrentar ciertos retos en la aplicación del control administrativo para medir, esto produce el bajo rendimiento, la pérdida de clientes y afecta la estabilidad económica y laboral.

Toda la gestión portuaria tiene como propósito cumplir con las metas trazadas y rendir cuentas con los resultados esperados, existen planes operativos anuales por cada una de las áreas y un plan operativo unificado de la empresa, donde se visualiza la falta de indicadores de gestión para la medición. El plan estratégico de la empresa describe: visión, misión, objetivos estratégicos, promesa de valor, pero carece de una herramienta que pueda medir el avance de los objetivos y políticas de gestión portuaria, las actividades de cada departamento no son claras y dificulta medir el desempeño.

La gestión por resultados, es una modalidad de la administración pública vigente gubernamental, que mide resultados versus gestión presupuestaria ejecutada, auditados por las instituciones tales como: Contraloría General de Cuentas, Secretaria General de Planificación -SEGEPLAN-, Dirección Técnica del Presupuesto - DTP -, requieren la información efectiva para la correcta

medición de la gestión institucional. La falta de medición sobre los resultados obtenidos crea un alto costo operacional, administrativo y pagos por multas derivados por incumplimientos a los procesos administrativos y operativos, estos hallazgos a los que el puerto ha sido sujeto son encontrados por auditorias gubernamentales.

Para verificar el compromiso y responsabilidad de la empresa en el logro de sus objetivos, es necesario realizar la medición y evaluación a las metas establecidas, entonces surgen las siguientes preguntas: 1. ¿Por qué la Unidad de Planificación Estratégica no cuenta con una herramienta de medición efectiva? 2. ¿Por qué no se lleva a cabalidad la medición y evaluación de las metas trazadas para cada área? 3. ¿Qué consecuencias generan a la empresa la falta de medición y control de los planes operativos anuales versus los resultados obtenidos?

- **Título de la investigación**

Implementación de una herramienta de gestión que facilite la medición y control en el cumplimiento de los planes operativos anuales versus resultados obtenidos en la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla – EMPORNAC -, en el Departamento de Izabal.

- **Justificación**

Para todas las empresas que prestan servicios, tener un control de la metas a través de mediciones y evaluaciones de desempeño de los resultados esperados, es factor fundamental para implementar nuevas estrategias que faciliten la competitividad.

El propósito de esta investigación es realizar un análisis para establecer una herramienta de gestión que facilite medir, evaluar, detectar debilidades o problemas que tenga cada unidad de trabajo. Permite a la gestión estratégica promover iniciativas de trabajo para posicionar a la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, como una de las instalaciones portuarias líder en la región.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Realizar un análisis sobre la elaboración de una herramienta que mida y controle el cumplimiento de los planes operativos anuales y objetivos estratégicos en la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla – EMPORNAC -, en el departamento de Izabal.

3.2.2 Específicos

- Identificar cuáles son las herramientas que se adecuan a la empresa para medir y evaluar las metas.
- Analizar que métodos se acoplan a la medición de la operación portuaria.
- Identificar los criterios de medición internos y externos.
- Determinar la veracidad de recopilación de información para efectuar el control.
- Analizar el marco estratégico de la institución con relación a medición y evaluación.

3.3 Alcances y límites

- Alcances
- ✓ Espacial

El estudio se realizó en la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, Unidad de Planificación Estratégica, ubicada en Aldea Santo Tomás de Castilla, Zona Urbanizada, Puerto Barrios, Izabal.

- ✓ Temporal

El estudio se desarrolló del 19 de mayo al 29 de noviembre del 2014.

✓ Teórica

Durante la investigación sirven como fuentes bibliográficas escritas, revistas, páginas web, documentos oficiales de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, y fundamento científico, para la facilitar el enfoque del tema propuesto, para las autoridades de la empresa y soporte (Tutor) de la investigación.

✓ Límites

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante que impidiera el desarrollo de la misma.

3.4 Metodología

- Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, trata de conocer la situación actual y el problema en la empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla. Este tipo de investigación es la que Namakforoosh (2005) define como una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio.

3.4.1. Sujetos a investigación

La muestra se calculó en base a un universo de 72 personas, que EMPORNAC considera como responsables en el proceso de medición y verificación de los objetivos y metas. Se utilizó el método de muestreo aleatorio simple de población finita.

Fórmula empleada
$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left(\frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

Donde:

N [tamaño del universo]	72
-------------------------	-----------

P [probabilidad de ocurrencia]	0.5
--------------------------------	------------

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0.05	1.64
95%	0.025	1.96
97%	0.015	2.17
99%	0.005	2.58

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 72 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	35	39	43	47	52	57	61	66	69	71
95%	41	45	49	53	57	61	64	67	70	71
97%	45	48	52	55	59	62	66	68	70	72
99%	50	53	56	59	62	65	67	69	71	72

Se determinó a los elementos para el estudio con una estimación de error del 10% y un nivel de confianza del 90% que dio como resultado para objeto de estudio de 35 personas, profesionales con puestos claves en la empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, que ayudarán a determinar una efectiva implementación de la propuesta a presentar a la empresa.

- Personas

Subinterventor (1)

Administrador (1)

Asesores portuarios (4)

Asesores administrativos (3)

Directores (6)

Personal unidad de mercadeo (3)

Personal de unidad de desarrollo (2)
Personal de organización y métodos (2)
Personal del departamento de comercial (2)
Personal del departamento de presupuesto (6)
Personal unidad de planificación estratégica (5)

- Unidades de análisis

Página oficial de la empresa.
Reglamento interno de trabajo.
Pacto colectivo de condiciones de trabajo.
Manuales administrativos de la empresa.
Plan estratégico de la empresa.
Instructivo de gobierno para realizar las mediciones.

3.4.2 Instrumentos

Para el proceso de la investigación y con el propósito de recabar la información se utilizaron los siguientes métodos:

- Cuestionario dirigido a los responsables en el proceso de medición, de veintiuna (21) preguntas cerradas cada instrumento. (Ver anexo No. 3).

3.4.3 Procedimiento

Para la elaboración de la siguiente investigación fue necesario trazar y ejecutar un procedimiento de forma ordenada conforme lo estipula el objetivo general de la investigación, estos pasos fueron los siguientes:

- Visitas periódicas a la empresa para recabar información útil para la elaboración de la Práctica Empresarial Dirigida – PED -.

- Entrevistas personales con los mandos altos y medios de la empresa.
 - Revisión documental (Otros trabajos de PED ya aprobados).
 - Diseño de instrumentos para la investigación.
 - Aplicación de instrumentación, diseñados para la investigación.
 - Recopilar y analizar la información.
 - Estructura del FODA de los diferentes departamentos con que cuenta la empresa.
 - Vaciado de información en el esquema de Ishikagua.
 - Seleccionar el tema a investigar.
 - Plantear el problema, la metodología y el aporte de la investigación.
 - Elaboración de marco teórico y las fuentes de consulta.
 - Estructuración de los instrumentos de investigación.
 - Validación de los instrumentos.
 - Correcciones respectivas a los instrumentos de investigación.
 - Análisis de los resultados obtenido con los instrumentos.
 - Presentación de los resultados obtenidos.
 - Elaboración de las conclusiones y la propuesta.
 - Presentación del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida PED II, al tutor para correcciones y aprobación.
-
- Diseño de la investigación

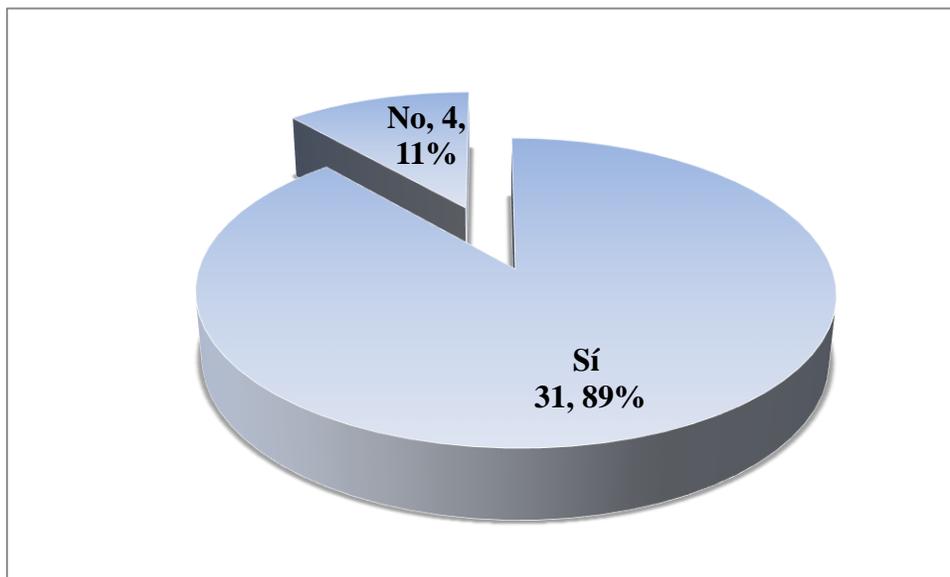
El diseño de la investigación es mixto, derivado a que se realizó trabajo de campo y documental, sustenta de forma científica a través de libros de autores de la administración estratégica que ayudan a dar el enfoque de una manera oportuna al tipo de problema encontrado en la empresa.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Gráfica No. 1

¿Existen controles para verificar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos en la empresa?

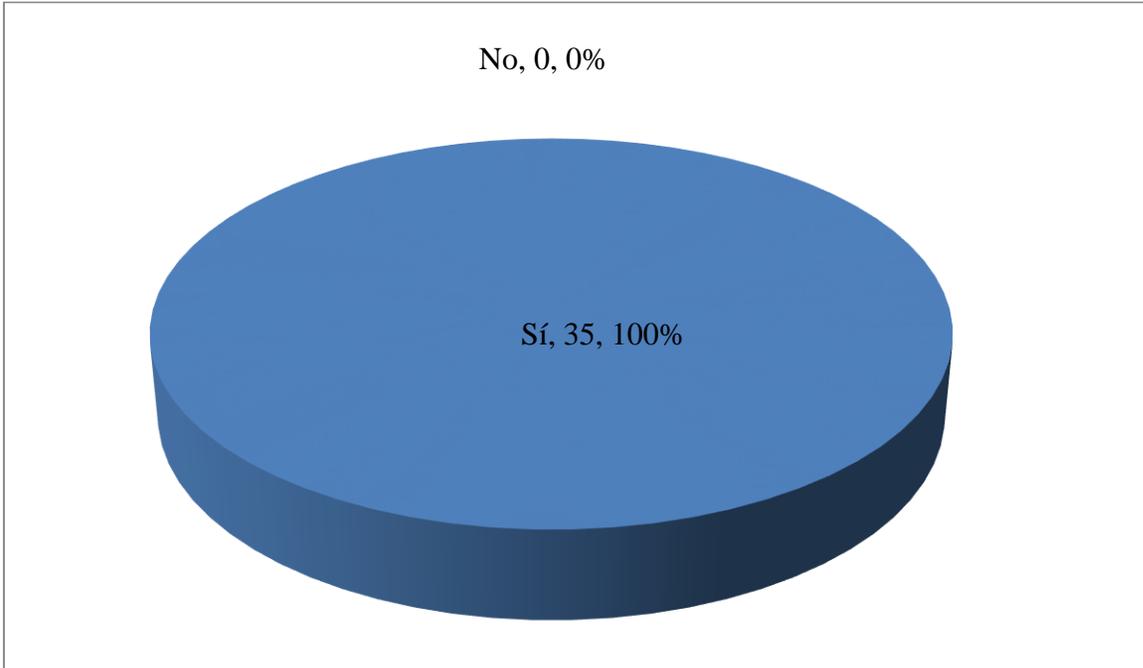


Fuente: elaboración propia

La respuesta de un 89% fue Sí existen controles internos de supervisión, sin embargo no se generan informes de acciones durante se ejecutan las tareas. Y un 11% su respuesta fue que No se realizan verificaciones para medir el grado de cumplimiento de los planes, programas y proyectos.

Gráfica No. 2

¿Conoce quién es la persona responsable de definir el tipo de controles y mediciones que se realiza la empresa?



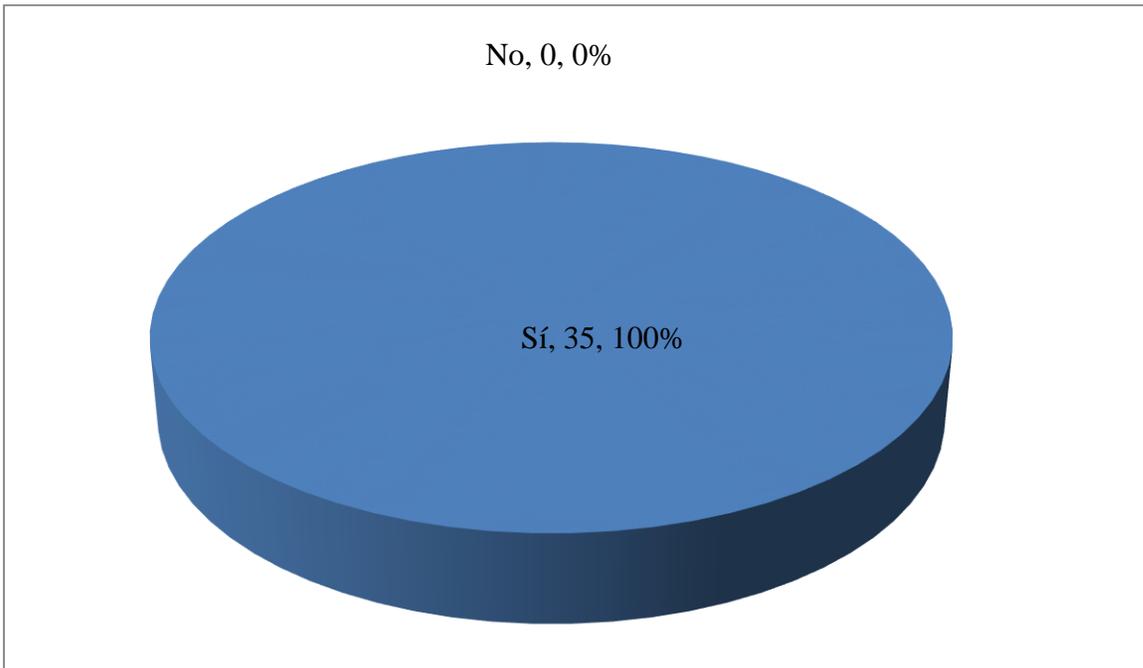
Fuente: elaboración propia

El 100% de los profesionales responden que Sí, reconocen al responsable de realizar las mediciones, aunque en el espacio de colocar su nombre en el cuestionario no figura el mismo nombre en las respuestas del cuestionario, la Alta Dirección a designado como enlace al facilitador estratégico, un cargo funcional para realizar la gestión de control y verificación.

El proceso de medición interna ha sido impulsado por el facilitador estratégico, persona que le brinda apoyo a las direcciones de la empresa.

Gráfica No. 3

¿Existe un procedimiento para definir controles administrativos que verifiquen el cumplimiento de los planes?

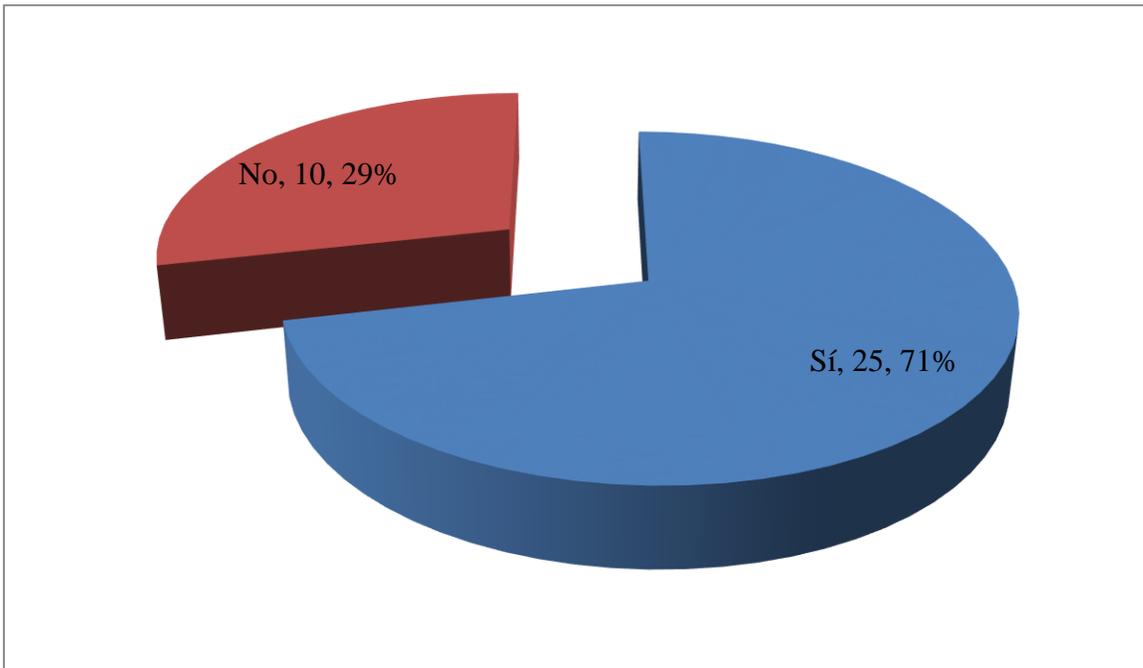


Fuente: elaboración propia

El 100% indica que EMPORNAC, no cuenta con procedimientos donde especifique el control administrativo y la verificación del cumplimiento de los planes, debido a que es una institución que está sujeta a los lineamientos gubernamentales.

Gráfica No. 4

¿Se utilizan instrumentos de medición para controlar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, planes, programas, etc.?



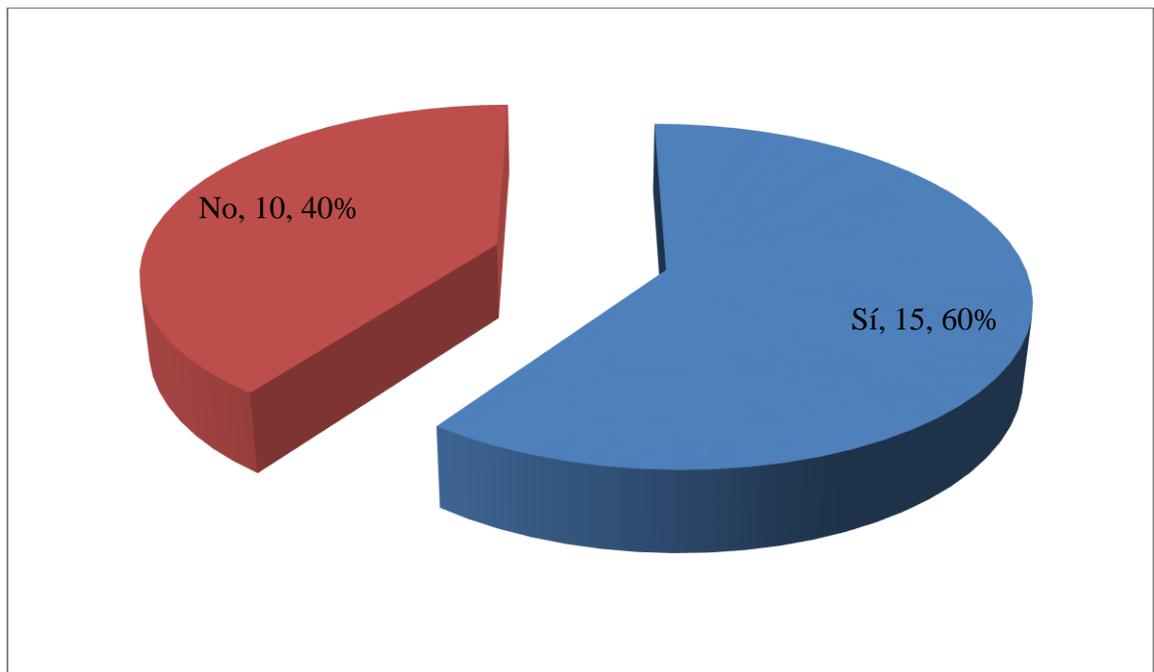
Fuente: elaboración propia

El 71% responde que Sí, utilizan instrumentos elaborados en el programa de Office Excell, cuadros o matrices, para realizar el detalle de las acciones, productos, metas, costes, tiempos.

El 29% indica que No, porque los instrumentos no han sido dados a conocer por la unidad responsable.

Gráfica No. 5

Si la respuesta No. 4 fue afirmativa ¿Considera que el sistema de control satisface las necesidades de los departamentos y unidades de la empresa?

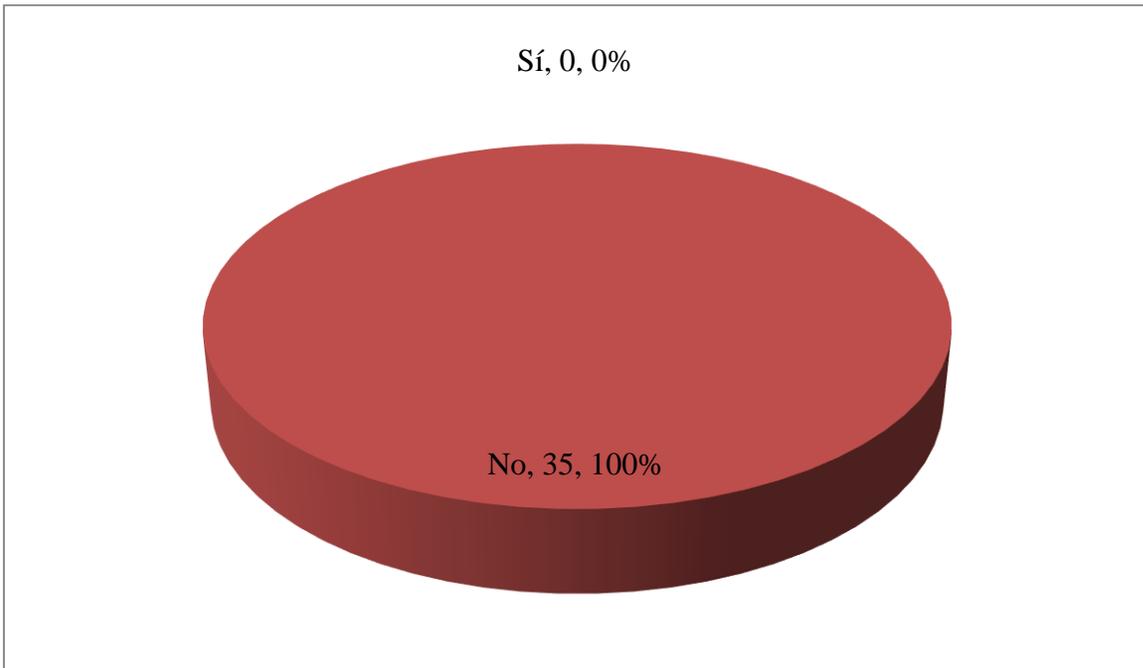


Fuente: elaboración propia

Las respuestas afirmativa en la pregunta 4, fue de un 71% que equivale a 25 personas, en este caso se formula la pregunta en relación de ampliar los conceptos, donde un 60% indican que Sí, satisface el sistema de control actual y para el 40% argumentan que No, porque están conscientes que EMPORNAC, no cuenta un proceso de control estructurado formal y que los instrumentos proporcionan datos e información según requiera la Alta Dirección.

Gráfica No. 6

¿Utilizan las mismas herramientas (formatos), para la medición de sus objetivos, metas, programas, etc.?

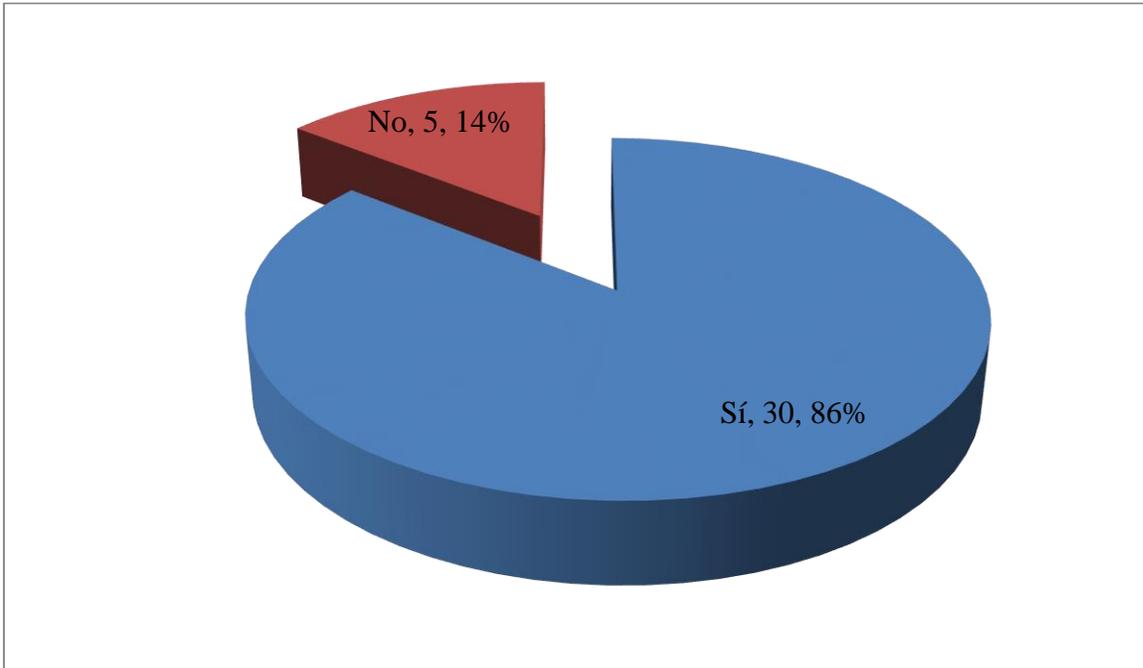


Fuente: elaboración propia

El 100% de los profesionales responden que no son las mismas herramientas que utilizan para medir el logro de los objetivos, metas. EMPORNAC, está sujeta a los instrumentos de matrices otorgadas por el órgano rector de la gestión por resultados, no cuenta con un instrumento interno esto implica rendir informes institucionales sin la verificación interna al cumplimiento de los resultados esperados.

Gráfica No. 7

¿Existe un instructivo para utilizar la herramienta de medición?



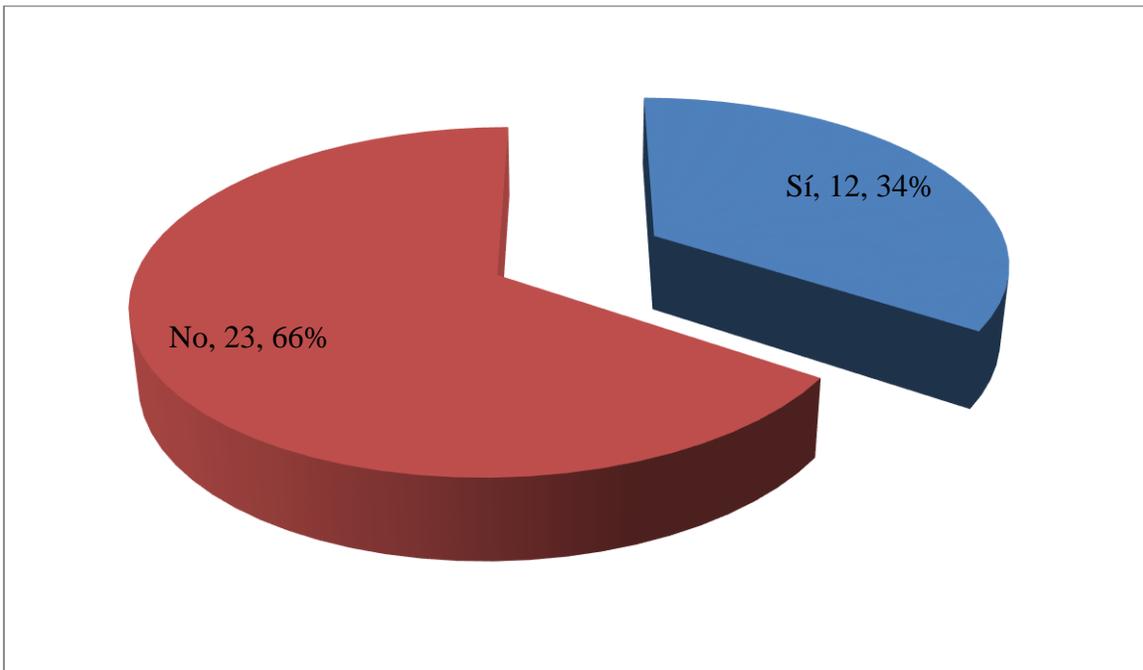
Fuente: elaboración propia

El 86% ha encontrado una instrucción de cómo llenar los formatos para verificación del cumplimiento de los objetivos, cuando se implante un sistema de control interno, la estrategia tendrá que contar con un instructivo donde indique los pasos e información pertinente para utilizar de manera correcta.

El 14% indican que Sí, han utilizado la guía de instrucciones en los informes de cada una de las direcciones.

Gráfica No. 8

Dentro de la estructura de la organización, ¿Existe una unidad responsable de dar seguimiento a los resultados de la mediciones y controles?



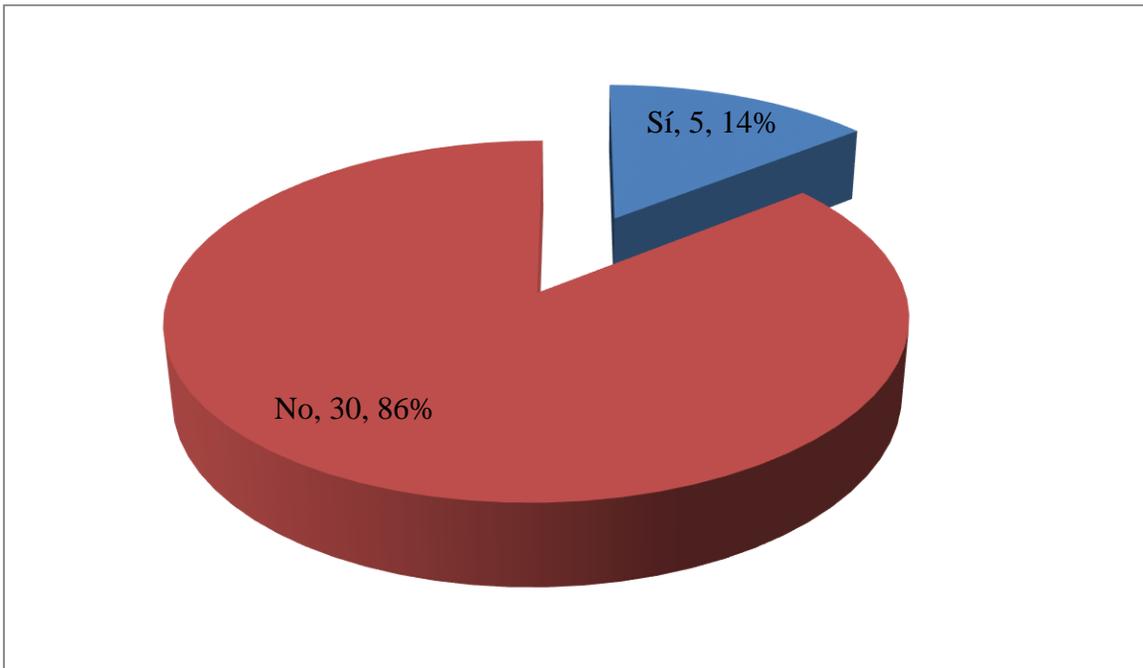
Fuente: elaboración propia

Un 66% no reconoce a la Unidad de Planificación Estratégica, como una asesoría y corresponsable junto a la máxima autoridad, sin embargo esta unidad de planificación, vela por el seguimiento de los resultados institucionales dentro de la organización.

El 34% Sí están conscientes que es un mandato presidencial, esto implica la informalidad de la presentación de informes y la resistencia a ser supervisados en los rendimientos de las tareas que ejecutan.

Gráfica No. 9

¿Conoce que tipos de control aplica en la empresa, para la medición de objetivos, metas, programas etc.?



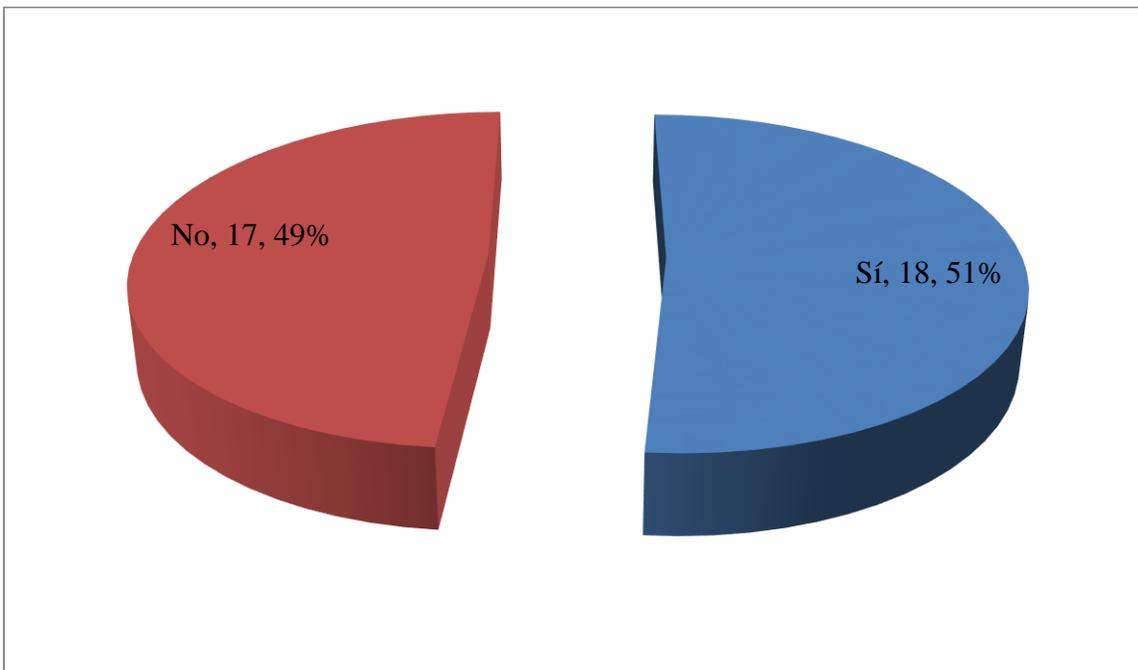
Fuente: elaboración propia

El 86% de los profesionales señala que No existe ninguna herramienta que mida y controle las tareas realizadas.

El 14% respondieron que Sí aplica el tipo de control y el intervalo de tiempo es cuatrimestral, en el marco de la gestión por resultados.

Gráfica No. 10

¿Existe una programación de medición de los planes y objetivos de la empresa?



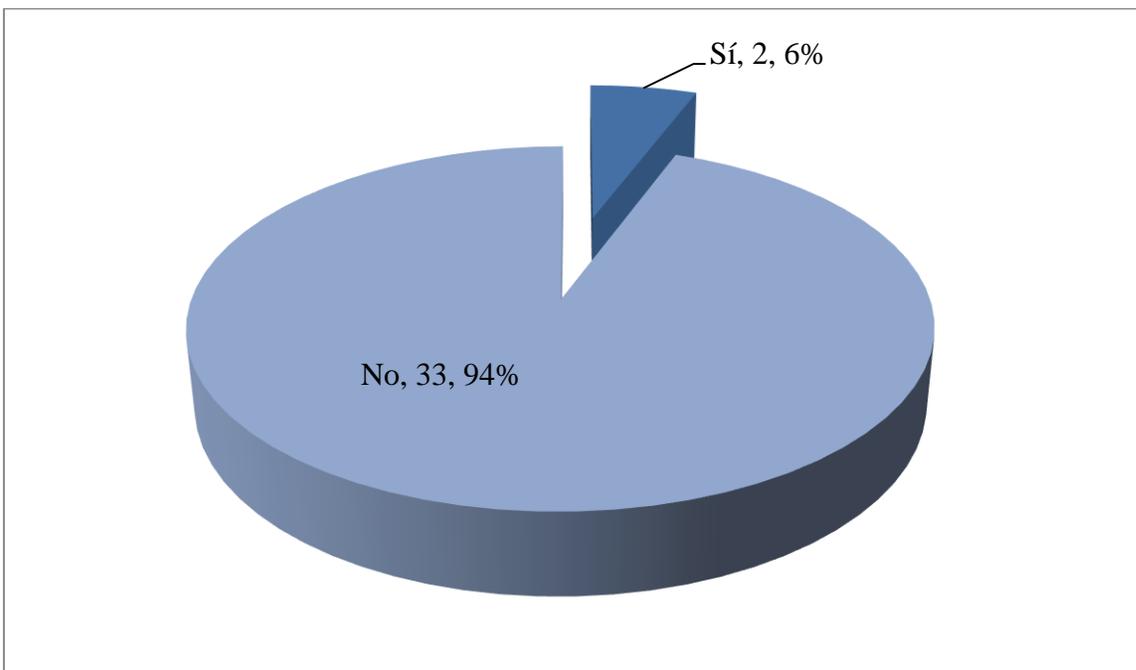
Fuente: elaboración propia

El 51% de las personas encuestadas argumentan que Sí se tiene una programación para medir de forma periódica, cuya programación la realiza SEGEPLAN a nivel institucional,

El 49% respondieron que No, existe una programación interna, solo la proporcionada por el SEGEPLAN de la planificación y programación de la gestión por resultado.

Gráfica No. 11

¿Cree que los controles existentes son suficientes?



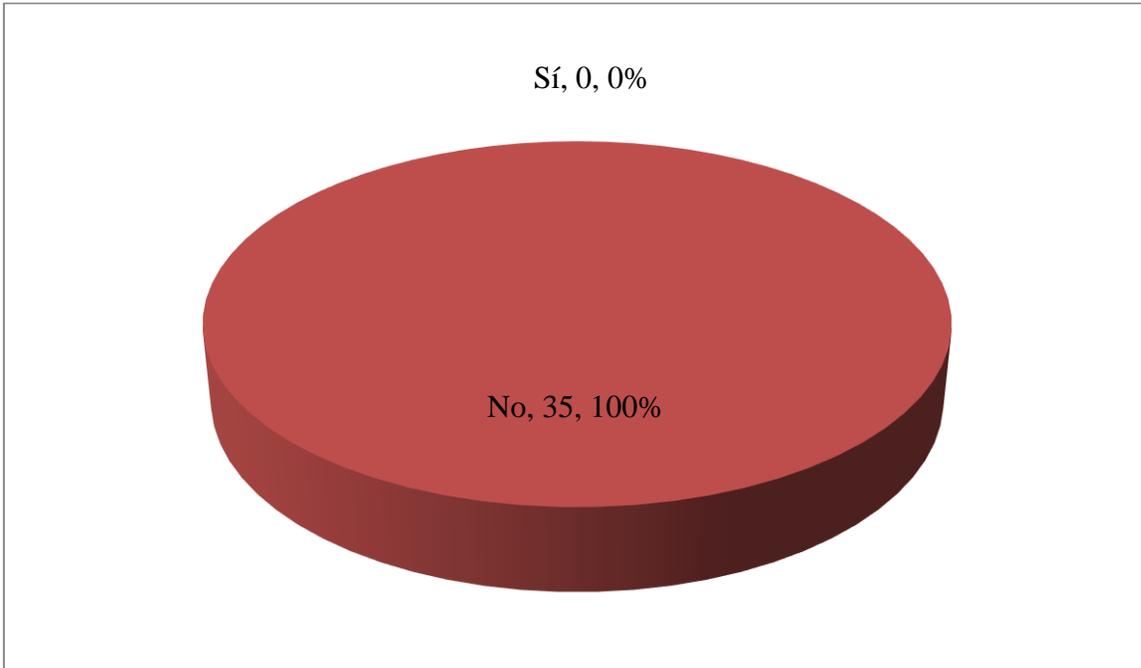
Fuente: elaboración propia

El 94% se inclinan a que los controles No son suficientes para la medición de los objetivos, estipulados en el plan estratégico y los planes operativos de la empresa. Opinan que necesitan herramientas sencillas para que la medición logre su objetivo.

El 6% indican que Sí son suficientes para la gestión portuaria, porque se proporciona la información oportuna y la EMPORNAC, pueda presentar los informes ante las instituciones pertinentes.

Gráfica No. 12

¿Se hace algún tipo de comparación entre lo planeado y los resultados obtenidos?

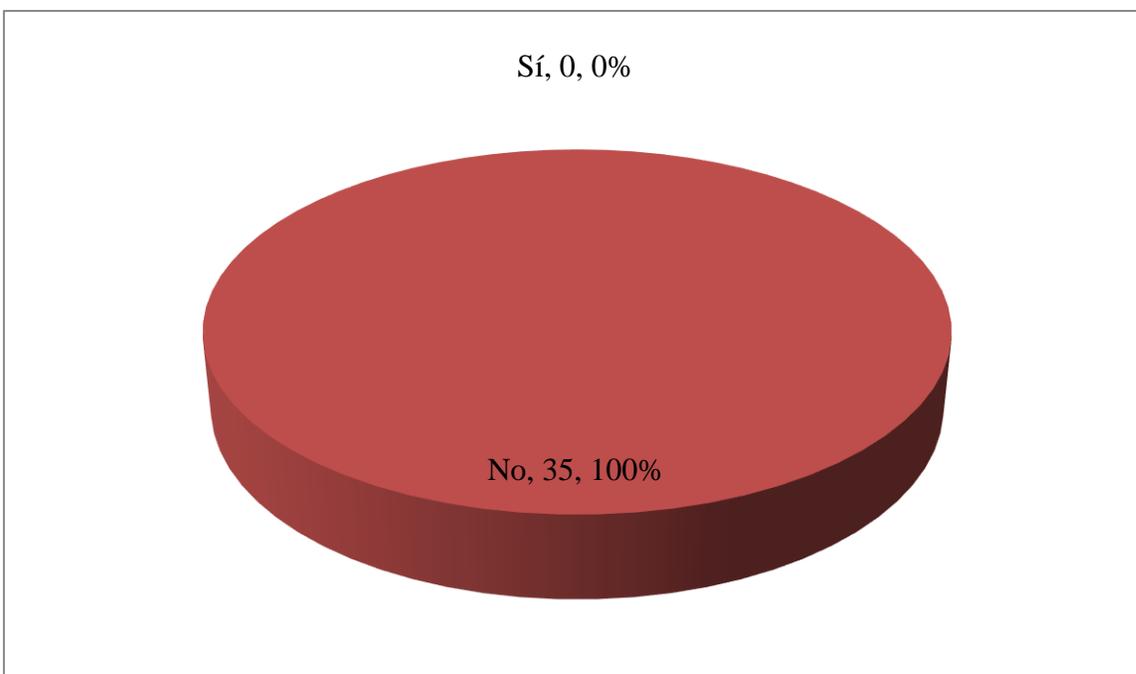


Fuente: elaboración propia

El 100% contestó que No, solo se rinde la información a la unidad de planificación estratégica, para que realice el informe a nivel institucional, sin realizar ningún tipo de comparación con los resultados de las mediciones anteriores.

Gráfica No. 13

Cuando se detecta alguna desviación en los estándares propuestos. ¿Se hacen los reportes para su inmediata corrección?

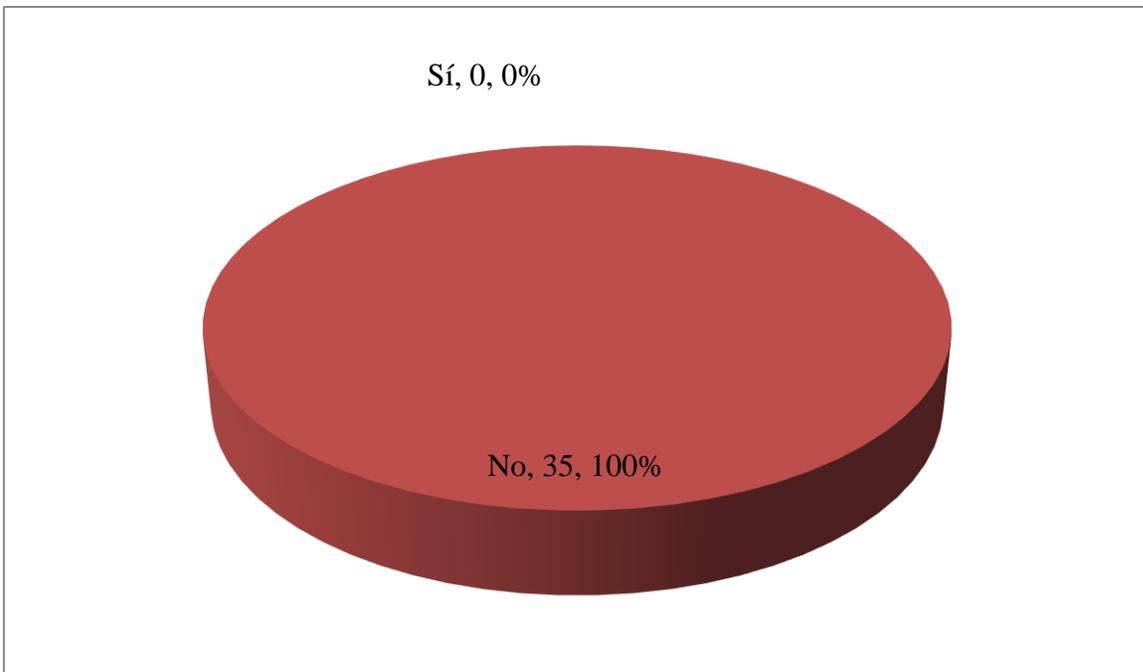


Fuente: elaboración propia

El 100% indica que No, se realizan los reportes internos para mejorar el desempeño de las actividades, esto provoca que al realizar de nuevo la medición se encuentra la misma información y no hay cambios en los resultados.

Gráfica No. 14

¿Existe un procedimiento establecido en la empresa, en caso de haber desviaciones en los estándares de medición?

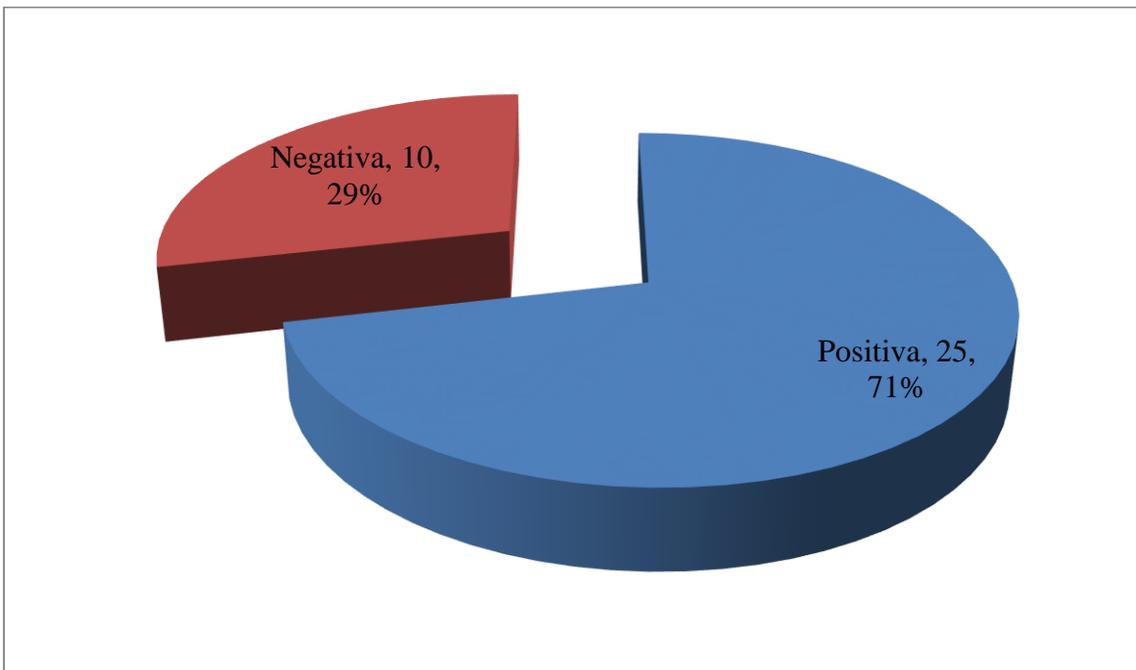


Fuente: elaboración propia.

El 100% de las respuestas fue que No hay procedimiento que indique la secuencia de las actividades y el seguimiento de las acciones de mejora, procesos, actividades, tareas, etc. En la corrección de los resultados es importante tener procedimiento que apoye a mejorar de forma reactiva o proactiva.

Gráfica No. 15

¿Cuál es la actitud de la alta dirección para efectuar las correcciones pertinentes?



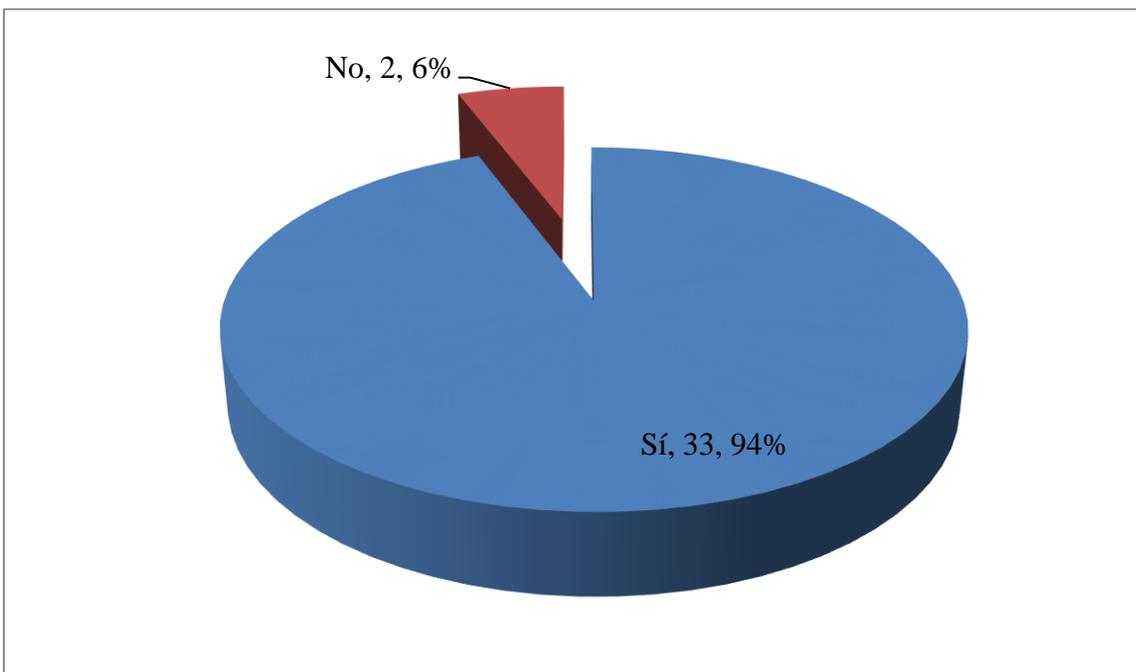
Fuente: elaboración propia

El 71% de las respuestas fueron que la alta dirección tiene una actitud positiva para corregir acciones sin embargo, la mayoría de las acciones a corregir las realiza de forma informal en el lugar que se da el evento a corregir.

El 29% sus respuestas fueron negativas, en el accionar de la alta dirección al momento de realizar las correcciones en los procesos de la prestación de servicios, creando un efecto desfavorable para la empresa.

Gráfica No. 16

¿Existen indicadores de desempeño (kpi's) para la medición de los objetivos, metas, programas, etc.?



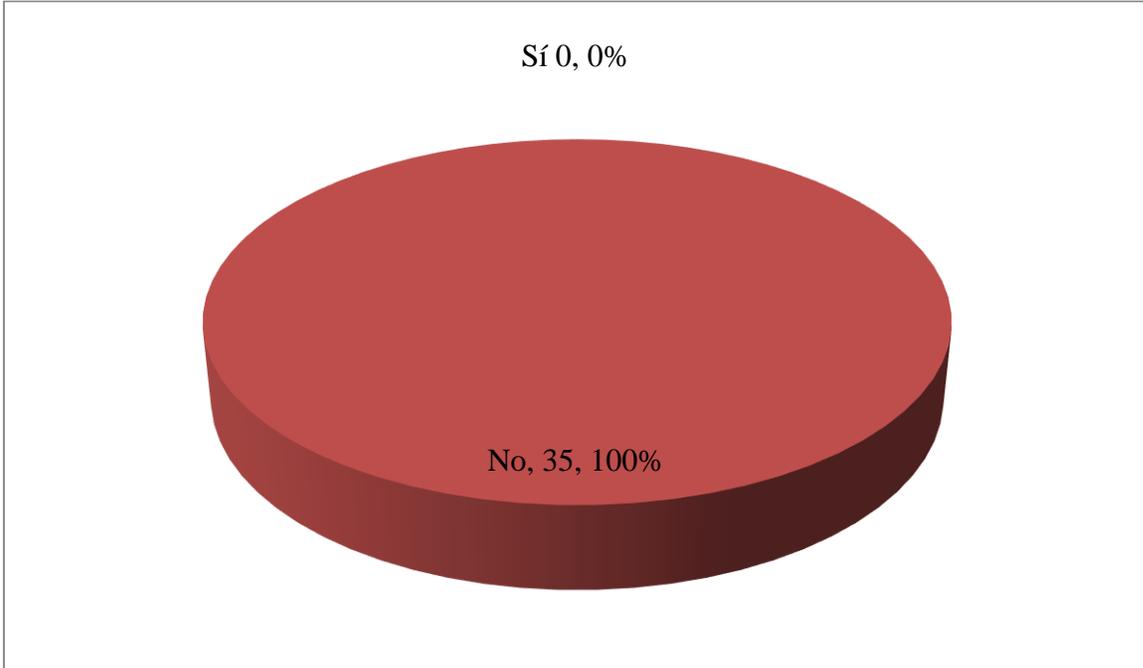
Fuente: elaboración propia

El 94% responde que Sí, EMPORNAC cuenta con indicadores de desempeño que apoyan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El 6% contestaron que EMPORNAC No tiene indicadores de desempeño debido que no se valida la información que presenta cada una de las direcciones.

Gráfica No. 17

¿Existe la certeza que los controles cumplen su función?

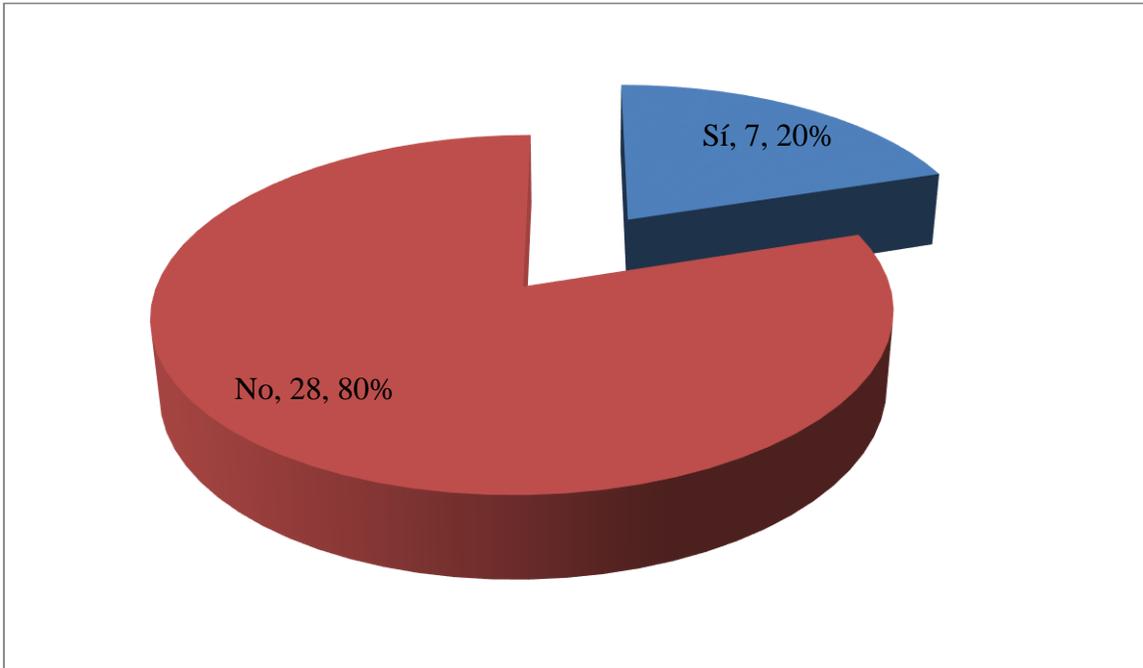


Fuente: elaboración propia

El 100% responde que No existe la certeza en la función de los controles, debido a la carencia de los instrumentos formalmente establecidos, los existentes están enfocados al ámbito financiero, con la finalidad de justificar el presupuesto, lo cual no demuestra una lógica empresarial de seguimiento al accionar portuario.

Gráfica No. 18

¿Es fácil el uso de la herramienta de medición con la que cuenta la empresa?



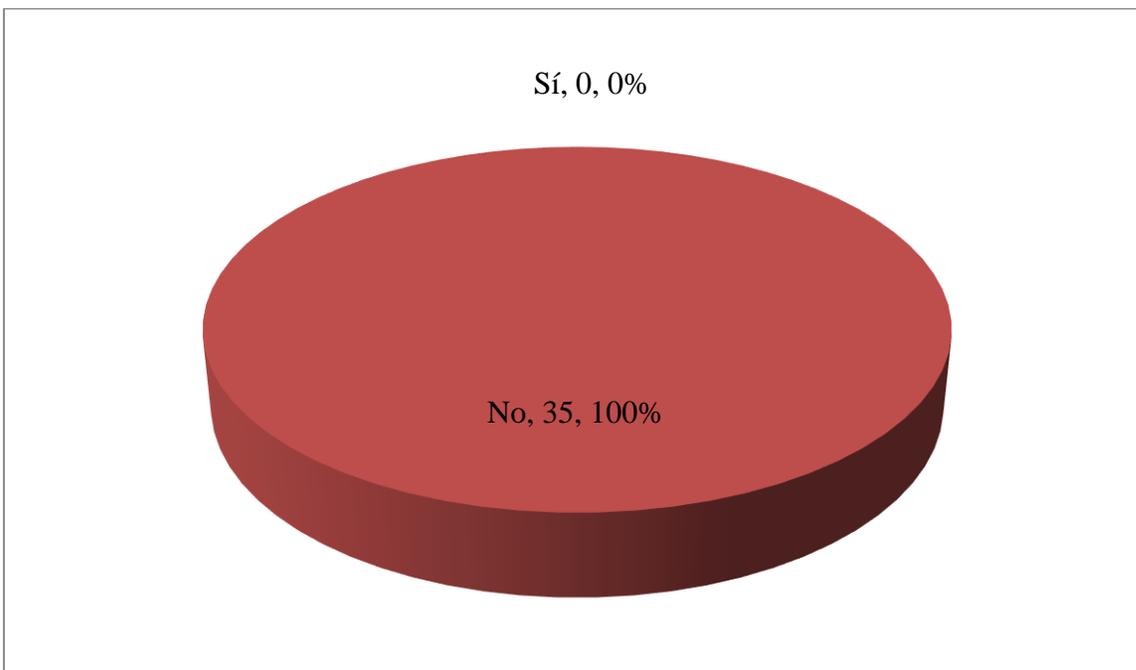
Fuente: elaboración propia

El 80% indica que No porque, al momento de describir o llenar el formato se complica el uso de las herramientas, debido a que no hay un instructivo.

El 20% indica que Sí es fácil el uso de las herramientas de medición que tiene EMPORNAC, la instrumentación que proporciona SEGEPLAN, si tiene instructivo para el correcto uso.

Gráfica No. 19

¿Los mecanismos de control han sido efectivos, para su área de trabajo?

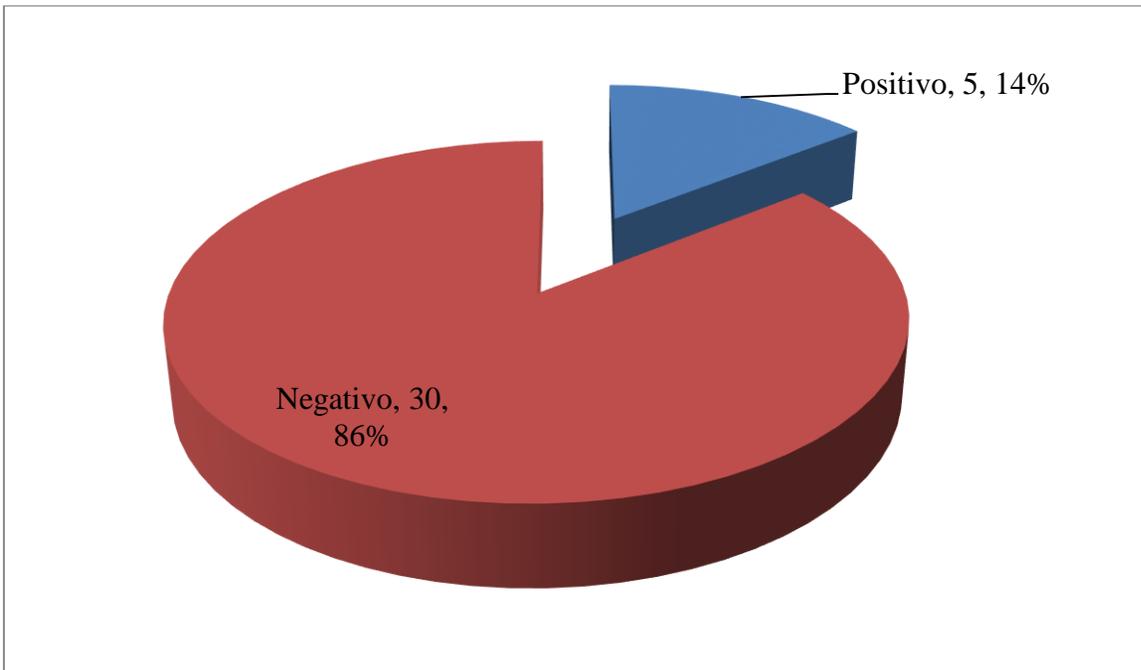


Fuente: elaboración propia

El 100% de la respuesta fue que No, porque los controles no han sido efectivos, en relación a la prestación de servicios y los recursos necesarios para llevarlos a cabo, el sistema de control no ha sido establecido de forma clara y precisa, no se evidencia la efectividad de los mismos.

Gráfica No. 20

¿Qué efectos ha tenido en los controles puestos en marcha?



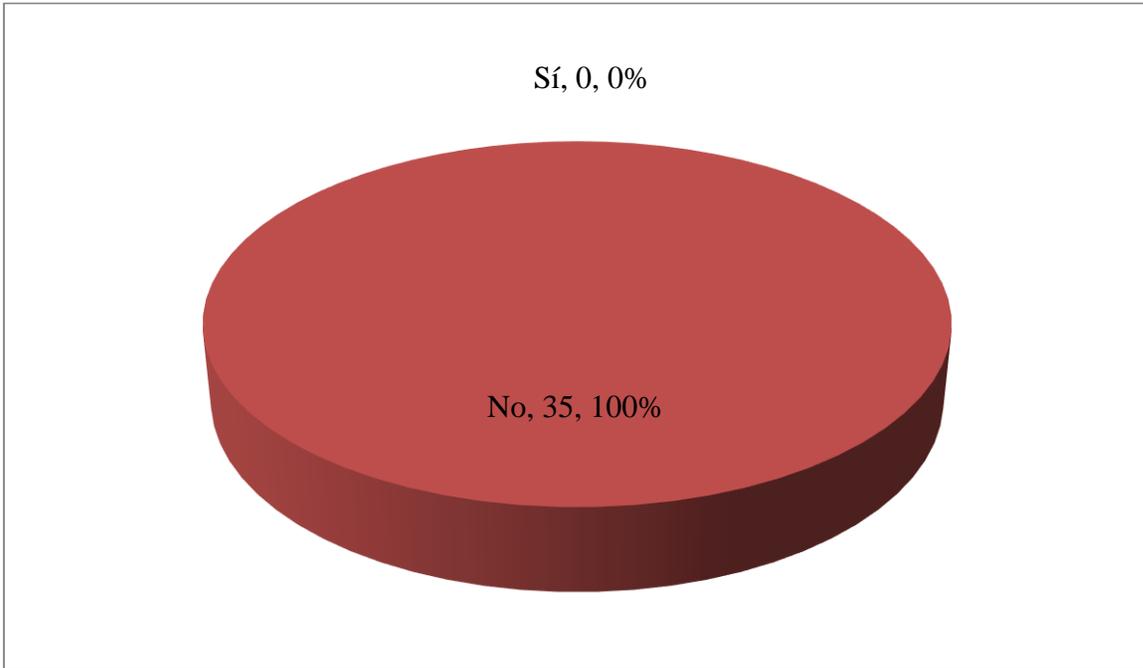
Fuente: elaboración propia

El 86% respondió que ha tenido efectos negativos, debido a la falta de crecimiento y desarrollo de la empresa, estos no han sido alineados a la estrategia, asimismo existe una resistencia a la medición por el desconocimiento de los beneficios que esta produce.

El 14% de las respuestas indican que los efectos han sido positivos, porque los esfuerzos realizados en la gestión de medición, ha provocado que se mejoren ciertas costumbres en las tareas.

Gráfica No. 21

¿La información del resultado de los controles es accesible a toda la organización?



Fuente: elaboración propia

El 100% de las respuestas indican que No es fluida la información a toda la organización, solo llega en los altos mandos y ahí se toman decisiones. Los efectos negativos se ocasionan por la falta de comunicación en el lugar de trabajo, causa el retraso en la planificación estratégica, redundancia en las actividades portuarias, poco rendimiento en las operaciones.

4.2 Análisis e interpretación de resultados

En la investigación realizada en la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, en el área de planificación estratégica, para evaluar e interpretar la información de los datos recopilados, se utilizó un cuestionario de 21 preguntas cerradas.

Los resultados y el análisis toman en cuenta la ampliación de las preguntas, información relevante de la manera siguiente:

- No existe un procedimiento para el establecimiento de los estándares, programación y ejecución de las mediciones que realiza la unidad de planificación estratégica.
- No cuenta con una herramienta para efectuar la medición de cumplimiento que permita dar el seguimiento, en caso de no cumplir con las metas o resultados esperados, donde especifique los parámetros e indicadores de la gestión.
- Dentro de la organización, si bien se reconoce al facilitador estratégico, no figura la unidad responsable de realizar el análisis, seguimientos a las mediciones de resultados. Si existen los profesionales para realizar el respectivo seguimiento, pero no lo efectúan porque no son reconocidos por las direcciones y jefaturas de la empresa.
- La instrumentación es a base de matrices que reflejan los resultados, que son proporcionadas por la Secretaria General de Planificación –SEGEPLAN-, donde detallan el logro o no de las metas, pero estas son llenadas desde su principio por las personas responsables de cada unidad de trabajo, por ejemplo en el establecimiento de las metas, tiempo de ejecución, autoevaluación, los resultados, esto implica posibles sesgos en la información proporcionada a la alta dirección.
- Los reportes internos, no son generados para mejorar el desempeño en las actividades administrativas y portuarias, esto limita a la empresa el desarrollo de la gestión, la competitividad y el cumplimiento de sus políticas económicas y de gobierno.

- No se pudo demostrar que los controles fueran suficientes y que cumplieran el objetivo en la medición de desempeño de las actividades de la empresa, sin embargo la unidad de planificación realiza los esfuerzos, como enlaces entre las direcciones, departamentos y alta dirección, donde la toma de decisiones no se rige en función de los resultados positivos o negativos.
- El involucrar a los trabajadores en el conocimiento de la información que rinde cada uno de los responsables de los departamentos a la alta dirección, causa una dificultad para mejorar de forma gradual en el desempeño de un servicio, tanto administrativo como operativo.

La alta dirección de Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla –EMPORNAC-, como se menciona en el marco teórico de esta investigación, está ligada al proceso de medición de objetivos y resultados, en el cumplimiento de los pactos de gobierno, donde las instituciones encargadas establecen los lineamientos que debe seguir el proceso de control.

EMPORNAC, como uno de los puertos más importantes a nivel nacional y de la región del caribe, debe contar con una mejora continua en la prestación de servicios y establecer un proceso de control básico para que sea una empresa competente al igual que las del sector privado, debido a que esta es un generador de su propio capital para trabajar y rinde utilidades al estado.

Al establecer controles la organización medirá el grado de cumplimiento de la gestión “... *El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes. Koontz-Weihrich-Cannice: (2010), Una Perspectiva Global Empresarial.*

Define Chiavenato (2001), el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencial y regulador.

El proceso de control de EMPORNAC, necesita implantar una herramienta que permita un monitoreo sistemático en puntos de control, para medir el cumplimiento de los resultados, con base

a la evaluación de la gestión operativa y administrativa portuaria. Esto implica supervisar cada una de las actividades y servicios.

La herramienta debe proporcionar información, a la alta dirección que le permita tomar decisiones específicas y sustentadas en el logro de metas y resultados esperados, debido que esto es uno de los problemas que tiene la gerencia publica al enfrentar esta clase de mediciones y controles. Deberá ser un instrumento sistemático de continuo (seguimiento), con el fin de crear una cultura enfocada al logro de resultados, sustentado en la misión y visión de la empresa.

Conclusiones

1. En la investigación se identificaron instrumentos útiles para la formación de la herramienta de medición, evaluación y seguimiento de los planes operativos y resultados obtenidos en la gestión portuaria, para promover un sistema de control interno que apoye a la toma de decisiones de la organización.
2. Se analizaron los métodos de gestión moderna de los puertos o empresas portuarias, a base de indicadores claves de desempeño, según sus siglas en inglés –KPI´s-, método por rendimientos y productividad, así como gestión por resultados, esto concluye en la factibilidad de construir indicadores para cada tipo de actividad portuaria.
3. Se identificaron los criterios que enlazan una medición entre los formatos de la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- y los instrumentos internos de la empresa portuaria. Permiten sinergia para la innovación en el proceso de medición entre lo gubernamental y lo interno.
4. Se determina que la información recopilada al momento de efectuar las mediciones no son verificadas por la unidad de planificación estratégica, se concluye que la empresa tendrá que implantar un sistema de control interno de los procesos administrativos y operativos para medir la ejecución del gasto y lo establecido en la planeación estratégica.
5. La necesidad de implantar lo instruido por el gobierno, cumplir con las leyes de los órganos rectores SEGEPLAN, Contraloría General de Cuentas y Ministerio de Finanzas Publicas, se concluye que es preciso diseñar instrumentos de planificación y evaluación, para dar el seguimiento oportuno en la gestión portuaria.

Recomendaciones

1. Se sugiere revisar el análisis situacional de la empresa, para establecer estrategias de operación portuaria, administración general y mercadeo, con el fin de brindar un mejor servicio y fidelizar a los clientes.
2. Se recomienda efectuar mesas de trabajo y talleres para establecer los indicadores claves de desempeño, para evaluar cada tipo de actividad establecida en el marco estratégico, que contempla: plan estratégico institucional, plan operativo anual, plan operativo multianual, políticas internas y externas.
3. EMPORNAC, debería implantar un sistema de control interno que vincule los criterios de los entes rectores con relación a: presupuesto, programación, planificación y fiscalización, para cumplir con las leyes, normas, reglamentos, acuerdos y otros; referentes a lo instruido por el gobierno y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
4. Es oportuno la verificación de la información recopilada de cada dirección, para constatar el grado de cumplimiento de los informes, la unidad de planificación estratégica debería de establecer un equipo técnico para supervisar y monitorear, la información suministrada por las unidades.
5. Replantear el diseño de los instrumentos de medición que la empresa tiene actualmente, para provocar una mejora en los rendimientos, satisfacción a los clientes, buena imagen empresarial, entre otros.

Referencias

1. Agustín Reyes Ponce (2010). *Administración Moderna*, México: Limusa, Noriega Editores.
2. Cepeda Alonso, Gustavo (1996) Auditoría y control interno. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
3. Chiavenato I. (2001). *Proceso Administrativo*. (3ª. ed). Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
4. Hellriegel, D. y Slocum J. (1999). *Administración*. (7ª ed). México: Editorial: Thomson Editores.
5. Koontz H., Weihrich H. y Cannice (2010). *Administración: una perspectiva global*. (14ª ed). México: McGraw-Hill.
6. Metodología de la investigación. Mohammad Naghi Namakforoosh (2005) Editorial Limusa.
7. Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla. (2013). *Plan Estratégico 2013-2018*.
8. Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla. (1994). *Reglamento Interior de Trabajo*.
9. Definición de administración. Recuperado: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo. 15.05.2014.
10. Definición de marco estratégico. Recuperado: http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/. 15.05.2014.

11. Definición objetivos estratégicos. Recuperado: <http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos>. 15.05.2014.
12. Definición objetivos generales. Recuperado: <http://es.wikipedia.org/wiki/objetivo>. 15.05.2014.
13. Lineamientos generales de política 2015-2017. Recuperado http://www.segeplan.gob.gt/downloads/GpR/Lineamientos_Generales_de_Politica2015-2017.pdf.
14. Medición de objetivos. Recuperado: http://es.wikipedia.org/wiki/Instrumento_de_medici%C3%B3n. 15.05.2014. 15.05.2014.
15. Monitoreo administrativo Recuperado: <http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/MCONTROLINT.pdf>. 15.05.2014.
16. Trabajo sobre el control administrativo. Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos81/el-control-administrativo/el-control-administrativo>. 15.05.2014.

Propuesta

El mundo de hoy, demanda de las organizaciones enfrentar nuevos retos. Este nuevo ambiente de negocios, está caracterizado por rápidos cambios en: la tecnología, la competencia, las necesidades de los clientes, la situación política, la estabilidad económica y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad económica de las organizaciones.

Como consecuencia de lo anterior, hay dos nuevas realidades para la gerencia: (1) las organizaciones buscan diferenciarse de sus competidores a través de innovaciones y cambios en su modelo de negocios, los cuales le garanticen una propuesta de valor única para sus clientes, y (2) buscan enfocar todo su potencial en la efectividad y el uso de sus recursos. Ambos elementos concluyen en la diferenciación y búsqueda de nuevas ventajas competitivas y la necesidad de optimizar recursos. Constituyen los principales impulsores de la necesidad de administrar sobre la base de estrategia.

Este continuo cambio de escenarios, de condiciones políticas y económicas del mundo de hoy, hacen que los negocios este sujetos a medir los resultados alineados con estándares de la organización que los lleven hacia una mejora continua en procesos, resultados estratégicos, y el logro de metas.

La estrategia de medición es fundamental, le permite a la alta dirección, directores, gerentes, jefes, subjefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de saber el grado de avance y cumplimiento a lo planificado.

Uno de los mayores problemas que enfrentó la institución mediante el análisis FODA fue la falta de medición en los procesos, actividades, objetivos operativos, resultados estratégicos y metas, la empresa portuaria está vinculada a cumplir con procesos de gobierno y realizar una gestión por resultados, no cuenta con una herramienta para realizar las mediciones que puedan presentar el logro o no de los resultados esperados.

- Producto a entregar

Después de realizar las investigaciones pertinentes, documental y de campo, se propone a la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, la elaboración de una ***“Herramienta de medición para el control y evaluación de cumplimiento de objetivos estratégicos, operacionales, resultados y metas”***.

- Objetivo general

Elaborar una herramienta de análisis, control y evaluación, para la verificación de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados de la organización, para la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla.

- Objetivos específicos

- ✓ Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión, objetivos y estrategias de la organización.
- ✓ Estandarizar el proceso de medición tanto del trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.
- ✓ Estructurar los elementos de entrada y salida para la elaboración de una matriz de medición.
- ✓ Diseñar el procedimiento para la utilización de la herramienta de medición.
- ✓ Establecer los indicadores claves de desempeño de la organización, como parámetros o estándares a seguir.
- ✓ Establecer la metodología de presentación de avances de medición.

- Viabilidad del proyecto

✓ Recursos

– Humanos

El sub-interventor de la empresa portuaria, es el representante legal y responsable de dirigir todos los procesos administrativos y operativos, pero ha delegado como enlace en toda la organización como parte de su equipo asesor administrativo, con la autoridad, para velar por la medición de la gestión a la Unidad de Planificación Estratégica, la cual es la responsable de la ejecución de la presente guía propuesta, con el apoyo del resto de direcciones.

– Materiales

Para implantar ésta propuesta será necesario la utilización de equipo y útiles de oficina, entre ellos: hojas de papel bond, fólderres, fastenes, tóner para impresora, equipo de cómputo, encuadernadora e impresoras, para la presentación de la herramienta de medición.

– Físico

Para la presentación de la herramienta de medición el facilitador estratégico realizará reuniones en los salones de la empresa, según el mejor criterio de la alta dirección.

– Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

Costo beneficio de la propuesta.

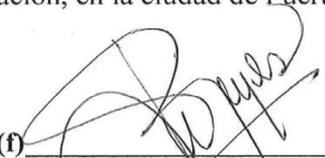
No.	Actividad	Cantidad Población objetivo	Insumos	Cantidad	Monto Unitario Q.	Monto Total Q.
1	Elaboración de folletos para inducción y capacitaciones	144	Encuadernados	144	5.00	720.00
			Fotocopias	1440	0.15	216.00
			Pastas	288	0.15	43.20
2	Mesas de Trabajo	20	Refacciones	20	25.00	500.00
			Resma de papel bond	2	45.00	45.00
			Tóner	1	1,250.00	1250.00
			Lapicero	24	1.00	24.00
			Libreta con líneas	20	10.00	200.00
3	Material promocional (tipo revista)	100	Revista de papel mate de 60g. 24 hojas.	100	10	1000.00
Total de gasto por insumos						3,998.20

Fuente: elaboración propia

Nota: Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Puerto Barrios, a los 29 días del mes de noviembre del año 2014.

(f) 
 Heidi Lisseth Reyes Melchor
 Consultor
 Universidad Panamericana
 Extensión Puerto Barrios

(f) 
 Lic. Erwin Fernando Guzman Ovalle
 Interventor
 Empresa Portuaria Nacional
 Santo Tomás de Castilla



Ejecución de la propuesta

“Herramienta de medición para el control y evaluación de cumplimiento de objetivos estratégicos, operacionales, resultados y metas”.



Introducción

La empresa debe lograr la relación entre las políticas, planes, programas y presupuesto en función de priorizar los servicios portuarios, que lleven a una mejora continua de las actividades portuarias, al establecer los mecanismos de medición, seguimiento y evaluación en el nivel operativo y estratégico, por medio de los indicadores estos darán los resultados que contribuyan a las políticas de gobierno según lo planteado.

Esta herramienta va dirigida a los funcionarios de la alta dirección de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, a los directores, jefes de los diferentes departamentos y secciones, encargados del proceso de planificación institucional del corto, mediano y largo plazo, contar con este tipo de herramientas ayuda a que se agilice el proceso de medición.



- **Objetivos**

- ✓ **Objetivo general**

El objetivo de la propuesta a ejecutar es el siguiente: diseñar un instrumento de medición que evalúe el cumplimiento de las metas y eficacia de los servicios portuarios, para ser utilizado en el proceso de evaluación y seguimiento, de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla – EMPORNAC-.

- ✓ **Objetivos específicos**

- Incorporar a los directores y jefes de departamentos como principales protagonistas para realizar mediciones, evaluaciones y seguimiento de las acciones pertinente.
- Responder a las exigencias institucionales, mediante la información e informes que respalden la toma de decisiones.

- Incentivar la mejora continua de los servicios portuarios prestados, por cada uno de los colaboradores del departamento o unidad de trabajo.
- Propiciar la participación de todos los colaboradores y sus aportes en las actividades de mejora continua.

✓ Alcance

Esta herramienta será presentada y utilizada en la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla –EMPORNAC-, en cada una de las unidades administrativas que amerite una medición, evaluación y seguimiento en sus procesos de trabajo que esta realiza. Quedará a criterio de la alta dirección (Interventor) el establecimiento del programa y el orden de ejecución de esta herramienta.



Descripción de la propuesta

Propuesta Administrativa

El proceso administrativo donde interviene un diseño de la herramienta, para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los objetivos estratégicos y resultados de la empresa y los planes operativos anuales.

Se basa en la mejora continua de la prestación de servicios, optimización de recursos conforme a los lineamientos, normas que la empresa ha puesto en marcha para obtener ese valor agregado, para el aporte de la comunidad portuaria y de los resultados institucionales.



La empresa alcanzará cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de trabajo, la competitividad de las personas, se tomarán lineamientos establecidos en procedimiento de medición estándar y aplicable a la unidad, departamentos administrativos y operativos que cuenta la EMPORNAC.

Procedimiento a implantar:

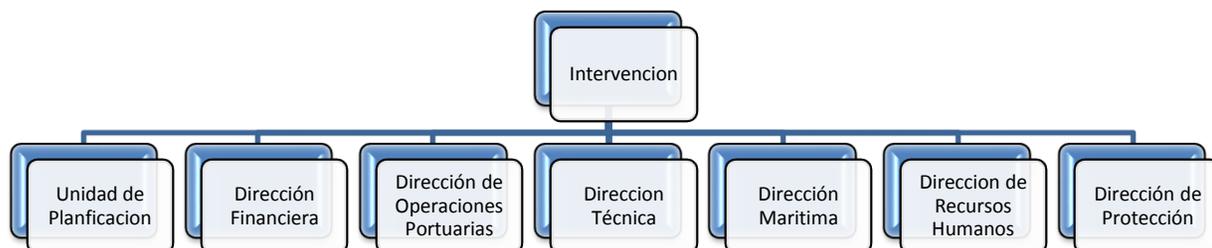
PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICION ESTRATEGICA						
Objetivo:		Controlar, verificar y dar seguimiento, a las acciones planificadas y ejecutadas.				
Alcance :		Todas las unidades administrativas y operativas de la EMPORNAC.				
No.	Actividad	Diagrama	Descripción de la Actividad	Responsable	Documentos Aplicados	Registros Generados
1	Documentos		Instrucción a la unidad de responsable del inicio de proceso de medición.	Interventor, Subinterventor y Administrador General	Oficio	Oficio con Firma y Sello de Recibido
2	Documentos		Recibe la instrucción de la Alta Direccion	Unidad de Planificacion Estrategica	Oficio del Nombramiento	
3	Documentos		Solicita la informacion pertinente a los planes, objetivos, metas y resultados estrategicos de cada una de las 6 direcciones	Unidad de Planificacion Estrategica	Planes Operativos Anuales	Planes Operativos Anuales
4	Datos		Envian informacion de los planes operativos anuales (metas, objetivos, resultados estrategicos)	Directores (Area Tecnica, Proteccion, Operaciones Portuarias, Operaciones Maritimas, Financiera, Recursos Humanos.)	Oficio de Envio	Archivo de Oficios
5	Extracto y Analisis		Analiza la informacion y compara la informacion recibido con la vision, mision, politicas y objetivos estrategicos	Unidad de Planificacion Estrategica	Planes Operativos Anuales y Plan Estrategico	
6	Documentos		Apoya en el establecimiento de resultados estrategicos por direccion.	Unidad de Planificacion Estrategica	Objetivos Estrategicos	
7	Decisión		Valida y autoriza los planes operativos anuales, metas y otros	Alta Direccion (Interventor y Subinterventor)	Planes Operativos Anuales	Oficio con Firma y Sello de autorizado
8	Documentos		Establece indicadores de desempeño a todas las direcciones.	Alta Direccion (Interventor y Subinterventor)		Indicadores en documentos de gestion
9	Documentos		Elabora un programa de verificación, medición y seguimientos de los planes operativos (metas, objetivos y resultados obtenidos)	Unidad de Planificacion Estrategica		Programa
10	Operación		Ejecucion del Programa de verificacion	Unidad de Planificacion Estrategica		Lista de Asistencia de las Reuniones
11	Documentos		Informe gerencial de Resultados de la mediciones y verificaciones.	Unidad de Planificacion Estrategica		Informe
12	Operación		Seguimientos de acciones correctivas y preventivas	Unidad de Planificacion Estrategica		Plan de Acciones correctivos y preventivas
13	Documentos		Presentacion de Resultados para la toma de decisiones de la Alta Direccion.	Unidad de Planificacion Estrategica		Informe

Fuente: elaboración propia.

Este procedimiento permitirá establecer los roles administrativos que cada uno de los directivos tendrán a bien de realizar y ejecutar, para el proceso de verificación y seguimientos, con el fin del logro de los objetivos estratégicos y resultados institucionales.

Organización

El responsable de impulsar la herramienta de medición es la alta dirección, a través de la unidad de planificación quien tendrá la responsabilidad delegada para realizar las gestiones de medición y seguimiento.



Fuente: elaboración propia

Dentro de la estructura funcional logrará enmarcarse los siguientes roles administrativos que la unidad de planificación deberá realizar:

1. Función de asesoría	2. Función de coordinación
<ul style="list-style-type: none">• Asesorar al despacho superior y a los diferentes niveles institucionales sobre la elaboración y/o actualización del plan estratégico y los planes operativos multianual y anual, basados en las orientaciones metodológicas del ente rector, en este caso la Secretaria de Planificación –SEGEPLAN-.• Mantener actualizado el cumplimiento de los planes y la información sobre la gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none">• Conocer, divulgar y aplicar las directrices del órgano de planificación del Estado, en la necesaria armonización de las políticas sectoriales e institucionales con las políticas generales del gobierno en el marco del sistema nacional de planificación.• Proponer los mecanismos de coordinación de las políticas, planes y proyectos a nivel intra e

<ul style="list-style-type: none"> • Analizar permanente el contexto de la institución y producción de informes para la toma de decisiones. 	<p>interinstitucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer la coordinación de la institución con otras entidades en el marco de las políticas de gobierno y de los convenios internacionales.
<p>3. Función de estadística, investigación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y normar la información estadística producida por las unidades ejecutoras de la institución. • Coordinar los ejercicios de diagnóstico que se hagan al interior de la institución. • Asesorar y orientar sobre las investigaciones que se requieran para formular y evaluar las políticas, planes y programas. • Formular análisis prospectivos que faciliten a la dirección la toma de decisiones en materia de políticas institucionales. • Asesorar y participar en la elaboración de las Memorias Institucionales e Informes a la Presidencia de la República. 	<p>4. Función de planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de la planificación estratégica. • Formular los planes estratégicos, multianuales y anuales de la institución. • Orientar la toma de decisiones • Promover el proceso de planificación. • Proponer los mecanismos de coordinación de las políticas, planes y proyectos a nivel de la alta dirección. Proponer la coordinación de la institución con otras entidades en el marco de las políticas de gobierno y de los convenios internacionales.
<p>5. Función de vinculación y coherencia (plan-presupuesto)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformar la comisión plan-presupuesto. • Realizar en forma conjunta con la unidad de administración financiera (UDAF) la 	<p>6. Función de monitoreo y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear la ejecución de los programas, planes y proyectos con base en la medición de los resultados

<p>formulación del presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar acciones de forma conjunta con la udaf para asegurar que el presupuesto institucional cubra los programas y proyectos de inversión a fin de alcanzar las metas y objetivos institucionales, sectoriales y territoriales. • Coordinar acciones en conjunto con la UDAF en la elaboración, modificación y evaluación de la red programática y red de producción de la entidad en el marco del presupuesto por programas con énfasis en resultados. • Registro en el SICOIN de la información de planificación: marco estratégico y operativo, productos, metas e indicadores. 	<p>físicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar, con apoyo de la unidad de administración financiera (UDAF), los informes de ejecución presupuestaria. • Establecer los indicadores necesarios y darles seguimiento para recomendar las medidas correctivas a las autoridades. • Elaborar los informes de evaluación de la ejecución de los POAS en correlación con la ejecución presupuestaria. • Elaborar los informes pertinentes.
---	---

Fuente: elaboración propia

Dirección y control

En esta etapa se tendrá que contar con la información pertinente para efectuar las mediciones, así como de los resultados del sistema de monitoreo que se realice, entre los insumos necesarios para realizar la verificación de los resultados se mencionan:

<p>Programación y planificación</p>	<p>Plan estratégico institucional y/o sectorial Plan operativo multianual y marco presupuestario de mediano plazo Plan de operaciones anual (poa) Políticas, planes y proyectos Criterios de inversión</p>
--	--

<p>Monitoreo y evaluación</p>	<p>Monitoreo de la gestión institucional</p> <p>Evaluación</p> <p>Construcción de indicadores de producto, resultado y objetivos estratégicos y seguimiento de los mismos</p>
<p>Informes estratégicos</p>	<p>Informes institucional de la empresa</p> <p>Producción institucional (productos, metas e indicadores)</p> <p>Prioridades presidenciales</p> <p>Estrategias para la competitividad</p> <p>Innovación</p>

Fuente: elaboración propia

Instrumentos de medición

- **Matriz de planificación**

Se establecerá de forma simple la información de un plan de trabajo, alineado con el POA de la empresa, donde se detallarán las tareas, tiempos, productos finales, meta, indicadores, presupuesto y los responsables, para monitorear los resultados obtenidos y determinar el éxito de la gestión administrativa y operativa de la empresa.

La información se describe en un formato sencillo y de fácil aplicación, como la que se presenta, se agiliza el trabajo del equipo involucrado y sirve de insumo para preparar y actualizar el plan de trabajo y operativo anual –POA-.

PROGRAMACIÓN DE MEDICIONES

AVANCES DE RESULTADOS

No.	Dirección / Departamento / Unidad de Trabajo	Fecha	Horario	Salón o Lugar

Fuente: elaboración propia.

Este instrumento permite identificar el grado de avances o retrasos en la gestión, importante para iniciar y dar el seguimiento respectivo de las actividades que se han desarrollado, pero no han obtenido los resultados esperados. Se adiciona la programación de mediciones para ver los avances de resultados.

- Agenda estratégica propuesta

La agenda estratégica, proporcionará la integración de cada una de las perspectivas estipuladas en el plan estratégico, como iniciativa de cumplir con los objetivos estratégicos trazados en la empresa, en el marco de la misión y visión, a partir de esta posición se programa y llena la matriz de

planificación, para especificar y concretar las tareas, y disponer de los indicadores de desempeño que utilizarán para la medición correspondiente.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Clave de Desempeño (KPI's)	Direcciones Departamento Unidades
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	% Rentabilidad	Dirección General y Ejecutiva
		Incremento de Ingresos de la empresa en Q vs. año base	Dirección Financiera
		Incremento de Rentabilidad en Q vs. año base	
Clientes	Instaurar un cambio de cultura de atención y servicio con orientación a la satisfacción del cliente y usuarios	Índice de satisfacción del cliente	Mercadeo
	Consolidar la gestión de mercadeo portuario	Tiempo de Recepción y Despacho de EMPORNAC	Dirección de Operaciones
		Incremento de carga a través de la gestión de mercadeo portuario	Mercadeo
	Desarrollar Infraestructura Marítimo Portuaria especializadas por tipo de carga	Exponer y Representar a EMPORNAC en Eventos Prioritarios	Mercadeo Dirección de Operaciones
		Cantidad de infraestructuras	Dirección General y Ejecutiva Dirección Técnica Unidad de Planificación Estratégica
Construir alianzas estratégicas con los involucrados con la logística del comercio exterior	Concretar Alianzas Estratégicas Prioritarias	Dirección General y Ejecutiva Unidad de Planificación Estratégica	
Procesos	Integrar los sistemas de gestión orientados a la competitividad	Numero de Sistemas de Gestión Integrados	Dirección General y Ejecutiva
	Fortalecer los procesos de seguridad integral del puerto	Numero de Procesos integrados	Dirección General y Ejecutiva Dirección de Protección
Aprendizaje y Crecimiento	Implantar un modelo de gestión estratégica del recurso humano con enfoque a resultados	Clima Laboral	Dirección de RRHH
		Avances de planes operativos anuales	Unidad de Planificación Estratégica
	Integrar las tecnologías de Información y comunicación (TIC) a la gestión portuaria	Sistemas y procesos tecnológicos estandarizados	General y Ejecutiva y Depto. De Informática
	Consolidar las relaciones entre la Autoridad Portuaria, las Organizaciones Laborales y todo el Recurso Humano	Reuniones y Foros de comunicación.	Dirección General y Ejecutiva Dirección de RRHH

Fuente: elaboración propia.

- Clasificación de los indicadores

Esta clasificación es necesaria para determinar los distintos escenarios y a la vez evaluar su comportamiento en el tiempo, mediante su comparación con otras situaciones identificadas en

metas, objetivos u otras situaciones que utilizan la misma forma de apreciar los eventos.

Tipo de Indicadores		Dimensión de Indicadores	
Nombre	Descripción	Nombre	Descripción
I. Insumo	Reflejan el uso o consumos de recursos físicos, financieros y humanos utilizados para la prestación de los servicios portuarios. Generalmente se ubican en la esfera de control interno de las instituciones. Son la base de la evaluación de la productividad institucional.	Eficacia	Mide el grado en el que se logran las metas. Comprende el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, comparándolos directamente con las metas alcanzadas durante un periodo de tiempo.
II. Producto	Se refiere a los servicios generados por la empresa, se enfocan básicamente en aspectos como la capacidad de atención a la demanda. Son las típicas herramientas de evaluación presupuestaria, ya que puede ser objeto de medición en el corto plazo (un año o menos). Pueden ser de volumen de carga; de cobertura expresan que porción de la población, territorio, etc.	Eficiencia	Se refiere a la relación entre insumos y productos en cuanto a cantidad, costo y tiempo. Deben de estar correlacionadas con las metas.
III. Efecto / resultado	Mide los cambios que, por defecto de la intervención, se han inducido en las condiciones de los beneficiarios directos o en el entorno en el cual los mismo se desenvuelven.	Economía	Consiste en la obtención de las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad de los insumos de recursos materiales, humano y financieros.
IV: Impacto	Refleja el ámbito de control de mayor nivel, en donde se verifica el efecto y la pertinencia de las políticas públicas; se utilizan para medir el grado de avance en la concreción de los objetivos estratégicos y consecuentemente, en la solución del problema asociado.	Calidad	Comprende la relación entre el nivel de utilización de los recursos materiales, humanos o financieros para una mejor realización del servicio y los disponibles o potenciales de uso.

Fuente: elaboración propia.

Instructivo de la herramienta de medición

A continuación se presenta el instructivo para obtener la información correspondiente a la matriz de planificación y agenda estratégica, para medir el grado de avance de metas, objetivos e indicadores del año: _____.

Instrucciones

La herramienta contiene 3 formas: La matriz de planificación, matriz avances de resultados y agenda estratégica. EMPORNAC, tendrá que solicitar a cada área de trabajo, la información que pide cada matriz de trabajo, de acuerdo a sus tareas diarias y servicios prestados, asociados a los resultados institucionales establecidos por la empresa, en el marco de cumplimiento del pacto Desarrollo Económico y del Resultado Estratégico de Gobierno el cual es “Incrementar la competitividad del país”.

Pasos para llenar la Matriz de Planificación.

Paso 1: información general

En el inicio de la matriz de planificación, se anota la misión, visión, perspectiva que apoya, el objetivo estratégico que aplique (ver agenda estratégica) y el nombre completo de la dirección, departamento o sección donde realiza funciones o labores diarias.

Paso 2: información específica

En la columna 1, objetivos operativos: anotar los objetivos operativos planteados en el POA, autorizado de la institución correspondiente al departamento en función al cumplimiento del objetivo estratégico de la empresa que ejerce su apoyo.

En la columna 2, actividades y/o tareas: enumerar de forma descriptiva todas las actividades, tareas, funciones que realiza para el logro del objetivo operativo.

En la columna 3, tiempos periodo anotar la duración en meses (ej. Abril-Junio), que se llevara a cabo la gestión en el logro de las actividades.

En la columna 4, productos finales: anotar los bienes o servicios que se pretenden entregar con el objetivo operativo.

En la columna 5, meta: anotar la meta programada durante el año correspondiente, con respecto a la cantidad y unidad de medida para cada producto.

En la columna 6, unidad de medida: es una cantidad estandarizada en magnitud, tiempo, espacio, peso, entre otros.

En la columna 7, indicadores: anotar el nombre de indicador según aplique (ver clasificación de indicadores).

En la columna 8, programado q.: anotar el monto presupuestado, según el reglón asignado a la unidad para realizar las actividades y lograr el objetivo operativo.

En la columna 9, responsable: anotar el puesto funcional o jefatura, responsable del cumplimiento de cada uno de los objetivos operativos.

Pasos para llenar la matriz de avances de resultados.

Paso 1: información general

En el inicio de la matriz de avances, se registra la dirección o el área responsable donde se realizará la medición de avance, la perspectiva que estableció en la matriz de planificación, según aplique (ver agenda estratégica) y resultado institucional detallado en el POA autorizado (ver apéndice 1, POA de la Empresa Portuaria Santo Tomás de Castilla).

Paso 2: Información específica

En la columna 1, productos: anotar los bienes o servicios que se describieron en la matriz de planificación como productos finales.

En la columna 2, meta (número absoluto): anotar la meta programada durante el año correspondiente, con respecto a la cantidad y unidad de medida para cada producto, debe indicarse solo el número de unidades o cantidades. (ej. 3, 45, 123, 50000....)

En la columna 3, subproductos: anotar el nombre del subproducto (s) y este es el conjunto de insumos para realizar el producto (bienes o servicios).

En la columna 4, meta sub producto (número absoluto): anotar la meta programada durante el año correspondiente, con respecto a la cantidad y unidad de medida para cada sub producto, debe indicarse solo el número de unidades o cantidades. (ej. 3, 45, 123, 50000....)

En la columna 5, avance sub productos (números absolutos): anotar el avance físico del subproducto, en números absolutos. (ej. 3, 45, 123, 50000....)

En la columna 6, avance financiero del producto: registrar el avance financiero de los productos y subproductos, en números absolutos. (ej. 234,000.00, 1.000.000.00.....).

En la columna 7, fórmula del indicador: anotar la fórmula matemática utilizada para cada indicador. (de forma aritmética +, -, /, %).

En la columna 8 y 9, avance de producto: indicar el avance del indicador en el período en cantidades absolutas, en porcentaje que equivale a las cantidades producidas o servicios prestados.

Conclusiones Administrativas

1. Como resultado de integrar a los principales actores de los procesos administrativos, instituir una cultura dirigida de medición y evaluación de sus propios proceso. Debido a que ellos establecerán sus metas y se comprometerán al logro de cada una.
2. Los informes responden a las exigencias del marco estratégico a nivel institucional y apoyan

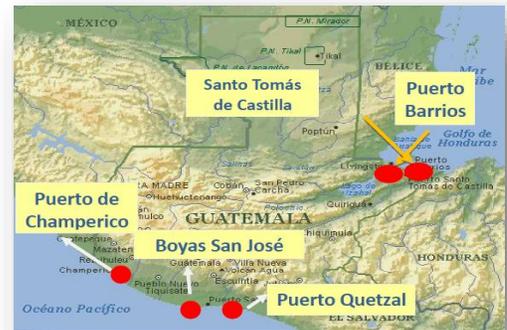
la toma de decisiones de la máxima autoridad de la EMPORNAC.

3. Al delegar responsabilidad se logra cambios sustanciales en la conducta del recurso humano, para una mejora continua de los servicios portuarios prestados, debido a el compromiso que cada uno adopta por su propia voluntad.

Propuesta Mercadológica

Las variables que la mezcla de mercadotecnia ofrece, prepara a la empresa para ser productiva y lograr un efecto en los clientes.

EMPORNAC, debe lograr la satisfacción total de todos sus clientes, ofreciendo un buen servicio y desarrollar nuevas estrategias, para el incremento de volúmenes de carga y el mejoramiento de su imagen corporativa.



- **Objetivos**

- ✓ **General**

Promover el control interno para una medición eficaz, contribuyendo a la mejora de los procesos y rendimientos en los servicios marítimos-portuarios.

- ✓ **Específicos**

1. Promocionar los instrumentos para que facilite la medición y evaluación del desempeño.
2. Desarrollar la divulgación de la importancia del sistema de control interno y mediciones de: nivel de avance del plan estratégico, presupuesto, plan operativo anual y multianual.
3. Promover el accionar del recurso humano, hacia la competitividad en el logro de objetivos y metas.

- Mezcla de mercadotecnia aplicada a la propuesta

Producto	<p>Conjunto de instrumentos que comprenden de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un (1) procedimientos, • Dos (2) matrices de trabajo • Una (1) agenda estratégica, • Un (1) programas de trabajo, • Un (1) instructivo para su uso • Un (1) organigrama
Precio	3,998.20
Plaza	<p>Instalaciones portuarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1)Salón de reuniones edificio administrativo no. 3 • (5) salón o ambientes de capacitaciones, en el centro de formación portuaria. • (1) oficina de planificación estratégica.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco (5) Reuniones de inducción y capacitación • Divulgación por los correos electrónicos internos de empresa • Capacitación en el lugar de trabajo, por direcciones • Material promocional para uso de capacitaciones e inducción <ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación del Procedimiento ○ Instructivo sobre el uso ○ Matrices ○ Roles ○ Programación
Personas	<p>El producto está dirigido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta dirección (interventor, subinterventor y administrador general). • Directores, jefes y subjefes de departamento, secciones y unidades.

- Propuesta material promocional



Se deben realizar esfuerzos tales como: capacitación e inducción, usando la tecnología en las reuniones de trabajo, uso de correos electrónicos internos y presentaciones in situ.

Conclusiones mercadológicas

1. Con respecto a los instrumentos de medición y control, se concluye que apoyarán la mejora en los procesos, actividades, tareas y otros, creando un aporte en el desarrollo de la gestión por resultados que la empresa está comprometida a nivel institucional a ejercer.
2. La forma de promover un proceso o sistema de control interno, en la fase de medición, se puede concluir que será oportuno que se realice a través de capacitaciones, talleres, iniciando por los Directores, Jefes de las diferentes unidades administrativas y operativas.
3. Se concluye, que al promover el desarrollo del recurso humano, se desencadena un cambio de cultura, esto es vital en el proceso de control interno, para alcanzar los resultados institucionales y el logro de objetivos personales.

- Propuesta Financiera

La ejecución de la propuesta para EMPORNAC, contribuirá a mejorar la forma de evaluar y controlar las acciones mediante llevar a cabo la formación de profesionales y trabajadores en general, así como de apoyar la divulgación y comprensión.

- Objetivos

- ✓ General

Producir una mejora en el proceso de control interno, minimizando costes de implantación de la herramienta que permite a la empresa establecer líneas bases para evaluar el desempeño de cada una de las actividades.

- ✓ Específicos

1. Calcular el costo beneficio de la herramienta a implantar.
2. Plantear escenarios que contemplen la inversión financiera con o sin los recursos internos de EMPORNAC.
3. Evaluar la inversión financiera entre las opciones propuestas.
4. Dar conocer los gastos de las actividades por cantidad de insumos y la población beneficiaria.

Propuesta financiera No.1

Detalle de la inversión, según propuesta financiera No. 1, donde se toman en cuenta algún tipo de recurso humano y equipo de oficina, a continuación se presenta de la siguiente forma:

No.	Actividad	Cantidad Población objetivo	Insumos	Cantidad	Monto Unitario Q.	Monto Total Q.
1	Elaboración de folletos para inducción y capacitaciones	144	Encuadernados	144	5.00	720.00
			Fotocopias	1440	0.15	216.00
			Pastas	288	0.15	43.20
2	Mesas de Trabajo	20	Refacciones	20	25.00	500.00
			Resma de papel bond	2	45.00	45.00
			Tóner	1	1,250.00	1250.00
			Lapicero	24	1.00	24.00
			Libreta con líneas	20	10.00	200.00
3	Material promocional (tipo revista)	100	Revista de papel mate de 60g. 24 hojas.	100	10	1000.00
Total de gasto por insumos						3,998.20

Fuente: elaboración propia

Nota: Los gastos que no aparecen como: proyectores multimedia, salones de reuniones, instructor para la capacitación, medios de comunicación interna no se detallan con valor en quetzales a debido a que se utilizarán, los recursos de la empresa.

Propuesta financiera No.2

A continuación se presenta propuesta financiera No. 2, a diferencia de la propuesta No. 1, esta contempla los costes de instructor, equipos y lugar donde se realizara el evento, se detalla de la siguiente forma:

No.	Actividad	Cantidad Población objetivo	Insumos	Cantidad	Monto Unitario Q.	Monto Total Q.
3	Contratar servicios de consultoría	164	Servicios profesionales	164	350.00	57400.00
4	Contratar Servicio de salón *	164	Salón y alimentación	164	45.00	7380.00
3	Material promocional (tipo revista)	100	Revista de papel mate de 60g. 24 hojas.	100	10.00	1000.00
Total de gasto por insumos						65,780.00

Fuente: elaboración propia

*Consultoría incluye: el pago es por persona de Q. 200.00, incluye material de inducción, presentación, libreta para apuntes, lápices, hojas bond para el taller, hospedaje, alimentación, transporte, honorarios profesionales y otros.

**Salón incluye: montaje preparado a conveniencia de su actividad, mesas con mantelería de acuerdo al color elegido, salón equipado con aire acondicionado, picheles con agua, mesa y proyector, escenario, sonido, retroproyector y extensiones. Parqueo amplio y seguro, Servicio de recepción las 24 horas, Servicio de vigilancia y circuito cerrado de cámaras, Generador de energía con respuesta de 50 segundo. Alimentación: Sándwich de jamón y queso, Papas fritas Gaseosa. 1 capitán de mesero debidamente identificado quien estará a cargo del equipo de meseros para garantizar la calidad del servicio.

Conclusiones financieras

1. Al detallar los costos de las dos propuestas de inversión financiera se concluye, en que la propuesta No. 1 que contempla algunos costos internos es la que beneficia económicamente a EMPORNAC. Por el valor menor a la propuesta No. 2.
2. La propuesta No. 2, aunque su valor de inversión es alto, se puede concluir que el recurso humano fortalezca sus competencias en un grado de mayor, debido a la motivación inmersa en la participación del evento, por su exclusividad.
3. Se puede deducir que al conocer el total de gastos y detalle de los mismos, apoyará en el futuro, a la asignación de los recursos necesarios en el anteproyecto de presupuesto en años posteriores.

Recomendación financiera

La propuesta financiera que beneficia a la EMPORNAC según su valor económico es la propuesta No. 1 que asciende a un monto de: tres mil novecientos noventa y ocho con veinte centavos (Q. 3,998.20), y en lo que diferencia una propuesta de la otra es el costo de: lugar del evento y asesoría profesional, sin embargo no es necesario el pago de un consultor o asesor experto en la materia, porque existe el conocimiento y experiencia del equipo que lidera el facilitador estratégico de la empresa. Por lo tanto, se recomienda optar por la propuesta No. 1, debido a que la Propuesta No. 2, asciende a un monto muy elevado e innecesario.

Glosario

Actividad: se refiere a la labor de las personas, o a su trabajo o actividad legal remunerada. El hombre para satisfacer sus necesidades debió, desde su aparición sobre la tierra, emplear su fuerza o su capacidad creativa, para extraer de la naturaleza los recursos necesarios, o modificar lo que el medio le ofrecía, para su provecho.

Administración: tiene a cargo organizar y planear el modo más eficaz de cumplir con la meta ordenada.

Agenda estratégica: es un instrumento que sintetiza un conjunto de iniciativas, planes e instancias de control, los cuales permiten a la empresa materializar y concretar la posición estratégica futura deseada, a partir de la posición actual en la que ella se encuentra. En otras palabras, es la programación de lo que se realiza de manera específica para hacer realidad la misión definida.

Alta dirección: personas que tienen a su cargo la dirección de la empresa tales como: gerente general, subgerente, administrador y subinterventor.

Gestión estratégica: es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrolla políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asigna recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales. Es el nivel más alto de actividad gerencial.

Gestión por resultados: gerencia implantada por el gobierno para medir las acciones de las instituciones basándose en los resultados obtenidos.

Jefes de departamentos: persona encargada de una oficina, área operativa, responsable ante la dirección administrativa.

Indicador: estándar determinado como línea base.

Instructivo: guía para el uso de herramientas, metodología, donde estipula la correcta utilización de los instrumentos.

Matriz de planificación: instrumento donde se detallan todas las tareas, funciones, objetivos, metas, presupuesto, indicadores, para determinado periodo de gestión.

Matriz de evaluación: instrumento de medición que apoya a la gestión de evaluación de desempeño, en la obtención de los resultados.

Proceso: pasos a seguir para realizar un producto, servicio.

Unidad de planificación: unidad encargada de realizar las mediciones, evaluaciones, de lo planificado en una empresa.

ANEXOS

Anexo No. 1

Evaluación Integral

a) Contacto inicial

- Antecedentes

En el año 1946, durante el gobierno del Dr. Juan José Arévalo Bermejo, luego de expedición presidencial realizada al municipio de Puerto Barrios, surge la iniciativa de crear el Puerto de Santo Tomás de Castilla.



Con el deseo de darle un nuevo impulso a la economía nacional, el Coronel Jacobo

Arbenz Guzmán presidente de Guatemala, se propone construir la ciudad-puerto en la bahía de Santo Tomás, en el departamento de Izabal, declara el proyecto de utilidad y necesidad pública, para el efecto se firma un contrato de construcción con la compañía MorrisonKundson Co. de

Centro América el día 30 de Junio del 1953, para ejecutar trabajos de obra como: construcción del canal de acceso, dársena de maniobra para el muelle principal y para el área de lanchones e instalaciones de señales de navegación.



Los trabajos de construcción finalizaron durante el gobierno del Presidente de la Republica Coronel Carlos Castillo Armas,

quien inauguró el 13 de Septiembre de 1955 las instalaciones portuarias, como un homenaje a la patria.

Actividad en la que se presenció el envío del primer cargamento simbólico desde el puerto recién

construido; el mismo consistió en varios quintales de minerales de las montañas de las Verapaces, puestas a bordo del Mare-Liberum de la Cía., Guatemala-Line.

En el acuerdo de inauguración se institucionalizó a la empresa como descentralizada, siendo la encargada de dirigir las operaciones de importación y exportación, con el nombre comercial como Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, por llamarse así el puerto.

Luego el 16 de mayo de 1958 se inicia a contribuir con el comercio internacional desde la inauguración del puerto hasta el año 1958, no había despegado en sus operaciones portuarias con libertad, debido a los compromisos políticos, para no ser competencia con la instalación portuaria de Puerto Barrios, administrado por dos grandes empresas (UFCO y IRCA) que habían dispuesto capital para realizar obras de gobierno en Santo Tomás de Castilla, y fue hasta en 1958 a través de una Dirección General de Puertos pudo realizar sus operaciones hasta 1962.

En el año 1963 la Dirección General de Puertos dio paso a la formación de la Empresa Portuaria Nacional Matías de Gálvez, sin embargo, fue inaugurada la segunda etapa de las instalaciones portuarias en 1969, durante el gobierno del Lic. Julio Cesar Méndez Montenegro, fue restituido su nombre original como Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla.

De la década de los 70's a la fecha, la empresa portuaria ha sufrido varias modificaciones, ha sido objeto de ampliaciones y mejoras como la rehabilitación de pavimentos en la plataforma del muelle y patios, instalaciones de torres de iluminación, señalización vial, vallas perimetrales y la adquisición de un radar el más moderno de Centroamérica con alcance de 96 millas náuticas para ayudas a la navegación, entre otros; pero sobre todo, es el principal generador de empleos para la región, por lo que se ha convertido en el orgullo de Izabal.

- Misión

Facilitamos la logística del comercio exterior de Guatemala y la región, a través de servicios marítimos-portuarios, con procesos certificados y recurso humano calificado, contribuyendo a la competitividad de nuestros clientes y usuarios.

- Visión

Consolidar nuestro liderazgo, para posicionarnos como un puerto con terminales especializadas por tipo de carga.

- Objetivos

- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Instaurar un cambio de cultura de atención y servicio con orientación a la satisfacción del cliente y usuario.
- ✓ Consolidar la gestión de mercadeo portuario.
- ✓ Desarrollar infraestructura marítima- portuaria especializadas por tipo de carga.
- ✓ Construir alianzas estratégicas con los involucrados con la logística del comercio exterior.
- ✓ Integrar los sistemas de gestión orientados a la competitividad.
- ✓ Innovar los procesos y servicios marítimo-portuarios.
- ✓ Fortalecer los procesos de seguridad integral del puerto.
- ✓ Implantar un modelo de gestión estratégica del recurso humano con enfoque a resultados.
- ✓ Integrar las tecnologías de información y comunicación (TIC'S) a la gestión portuaria.
- ✓ Consolidar las relaciones entre la autoridad portuaria, las organizaciones laborales y todo el recurso humano.

- Estrategia

La EMPORNAC garantiza a sus clientes, procedimientos efectivos con vocación de servicio, por medio de instalaciones especializadas y seguras para el buque y la carga, en una operación continua de 24 horas los 365 días al año y precios competitivos.

- Valores

Vocación de servicio: enfocaremos nuestras actividades diarias en la atención de los requerimientos

de todos nuestros clientes y usuarios, para satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas.



Trabajo en equipo: valoramos la integración del talento y el conocimiento del recurso humano, como parte fundamental para el logro de los objetivos estratégicos y misión de nuestra empresa.

Compromiso: potenciar nuestras acciones para alcanzar resultados positivos con responsabilidad.

Excelencia: buscamos la calidad, innovación y mejora continua, para superar las expectativas de los involucrados en la actividad portuaria.

- Políticas

- ✓ Política de protección: empresa portuaria nacional Santo Tomás de Castilla se compromete a garantizar la implementación de medidas de protección con el propósito de una mejora continua, para minimizar los riesgos, en caso de ilícitos y amenazas que afecten las operaciones portuarias y la cadena de suministro, cumpliendo las normas nacionales e internacionales.

✓ Política ambiental: la empresa portuaria nacional Santo Tomás de Castilla, se compromete a implantar y mantener un sistema ambiental, mediante la evaluación sistemática de los requerimientos técnicos y legales en forma periódica, que contribuya a la mejora continua en todos los procesos, y promover la sensibilización del personal interno y comunidad portuaria.

✓ Política de calidad: garantizar la prestación de los servicios marítimos-portuarios, con el recurso humano competitivo, adaptado a las necesidades de los clientes, con procesos certificados.

✓ Política de seguridad y salud en el trabajo: empresa portuaria nacional Santo Tomás de Castilla , tiene como fin administrar y proporcionar servicios de embarque y desembarque de pasajeros, carga, descarga y transferencia de mercancías y servicios conexos; y cualquier otro servicio público afín con su actividad, la cual se compromete a:

- Promover el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo;
- Prevenir los daños y el deterioro de la salud;
- Implementar y mejorar continuamente el sistema de gestión;
- Mantener normas y procedimientos estándar debidamente actualizados en materia de seguridad y salud en el trabajo;
- Cumplir con las leyes nacionales y normativas internacionales aplicables a nuestro país.
- Comunicar y capacitar conforme los programas del sistema a las partes interesadas.

- Base Legal

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, fue fundada el 13 de septiembre del año de 1,955. De conformidad con su ley orgánica, contenida en el Decreto 4-93 del Congreso de la República de Guatemala, es una entidad del Estado que goza de autonomía para operar de acuerdo con su naturaleza y sus fines, es una empresa descentralizada, dotada de personalidad jurídica propia, con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

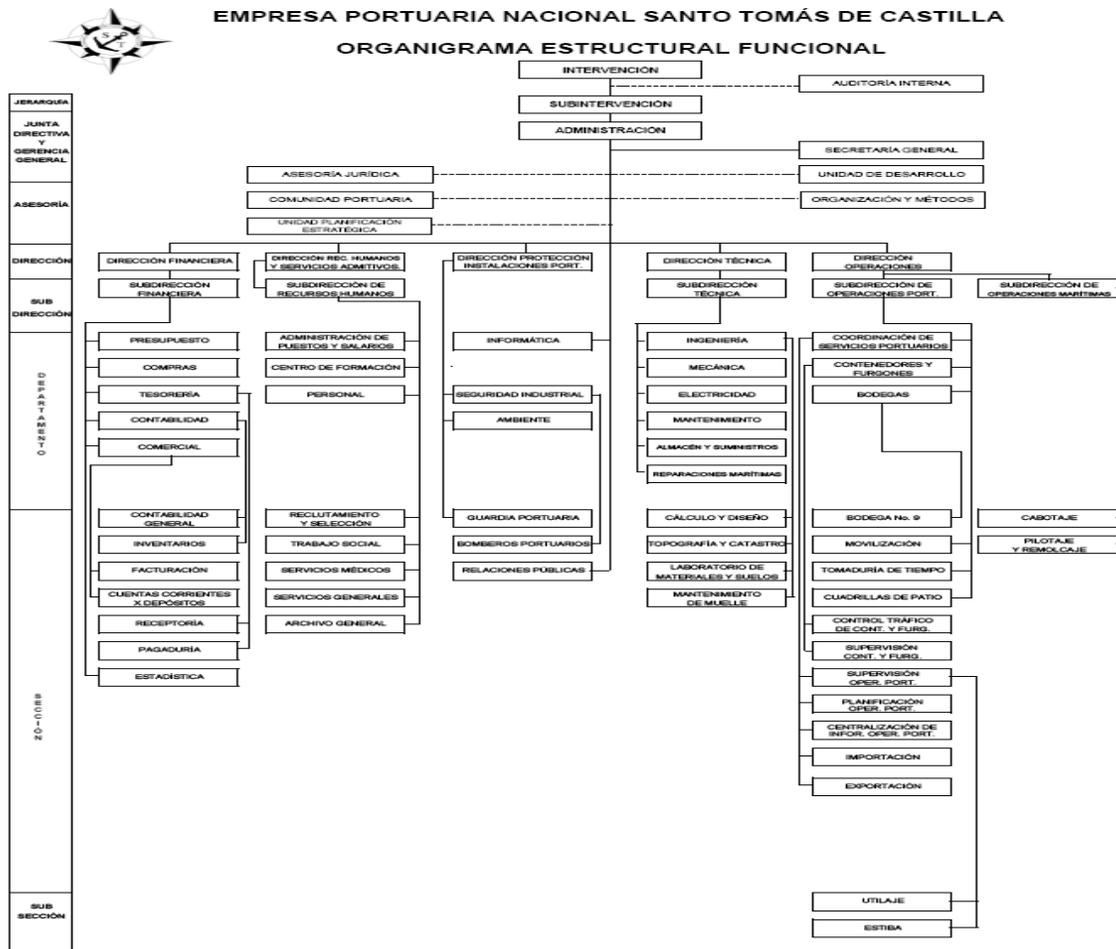
Su función principal es facilitar el comercio internacional, por medio de instalaciones para la carga,

descarga, transferencia, almacenaje, recepción y despacho de mercadería a granel, en distintos embalajes, contenedores y furgones. En su relación con el gobierno central depende del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.

Organigrama

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, para desarrollar las actividades portuarias dentro de su estructura organizacional, cuenta con seis niveles administrativos, los cuales son: 1) Junta Directiva, 2) Gerencia General, 3) Asesorías o Unidades, 4) Direcciones, 5) Departamentos y 6) Secciones.

Figura 1



Aprobado por Junta Directiva, según Acta 023-92 Pto. 5o. de fecha 16/03/92.
 ACUERDO GUBERNATIVO No. 203-93 de fecha Guatemala, -4 de Mayo 1993.
 ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 53-2012 de fecha Guatemala, 19 de Marzo del 2012 y Disposiciones Administrativas Internas.
 Departamento de Organización y Métodos, 06/06/2013.

- Carta de autorización



Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla

Of. Centrales: Puerto Santo Tomás de Castilla, Izabal
PBX: 7720-4040 Telefax: 7960-0585, 7960-0584 y 7960-0586

Of. Guatemala: Calle Real de la Villa, 17 Calle,
16-43, Zona 10 PBX: 2415-8585, 2415-8505
Fax: 2415-8506 Guatemala, C. A. 01010

OFICIO No. 2495-2014
CLASIFIC. D.P.-D.R.H.

REF. VDES

01 de julio del 2014

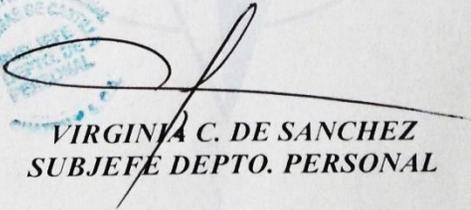
Doctor
Emanuel Alfonso Fearon G.
Jefe Unidad de Planificación Estratégica
Empornac.

Señor Jefe:

Con instrucciones de la Superioridad, me permito informarle que la señora :
HEIDY LISSETH REYES MELCHOR, Carné de Estudiante No.2014-04-229,
realizará su período de práctica empresarial dirigida, en la Unidad bajo su cargo,
por cursar el cierre de pensum de la carrera **Licenciatura en Administración de**
Empresas de la **Universidad Panamericana** con sede en Puerto Barrios.

La prácticas inician a partir del 02 de julio al 02 de diciembre del 2014, en
horario de 07:00 a 12:00 y de 14:00 a 17:00 horas, de Lunes a Viernes,
agradeciendo brindarle la colaboración necesaria, a fin de que pueda culminar
satisfactoriamente sus estudios.

Sin otro particular me suscribo atentamente,


VIRGINIA C. DE SANCHEZ
SUBJEFE DEPTO. PERSONAL

cc. archivo



b) Instrumentación

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s): _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al

Sub-Interventor de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla

Presentación: buen día sr. Hugo Rodriguez, como estudiante de la Universidad Panamericana realizo el trabajo de investigación denominado Práctica Empresarial Dirigida-PED-. Para fundamentar el presente estudio solicito su amable atención en el sentido de responder las siguientes preguntas.

I. Información empresarial

1.¿Considera usted que EMPORNAC, está preparada para los retos futuros marítimos-portuarios?

Sí

No

2.¿Es capaz EMPORNAC de desarrollarse en las nuevas tecnologías portuarias?

Sí

No

3.¿La capacidad de infraestructura es la adecuada?

Sí

No

4.¿Cuentan con proyectos a futuro para la última generación de buques?

Sí

No

5.¿Cuenta EMPORNAC, con el recurso humano calificado para cada área de trabajo?

Sí

No

6.¿Cree usted que EMPORNAC es líder en el mercado?

Sí

No

7.¿EMPORNAC cuenta con un departamento o unidad que maneje las estrategias de mercado?

Sí

No

8.¿Cree usted que las tarifas son las apropiadas para competir en el mercado?

Sí

No

9.¿Cuenta EMPORNAC, con un programa de capacitación, para fortalecer al recurso humano en sus funciones que desempeña?

Sí

No

10. ¿Cuenta con el recurso financiero para la ejecución de todas las tareas o actividades en la empresa?

Sí

No

11. ¿En qué áreas de EMPORNAC, visualiza una necesidad de realizar un FODA?

Gracias por su colaboración

C) Recopilación de la información



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Universidad Panamericana

Datos generales

1. Nombre de la empresa: Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla
2. Tipo de empresa: Semiautónoma
3. Fecha de constitución: 13 de Septiembre del 1955
4. Actividad económica: Servicios marítimos portuarios : _____
5. Dirección: Aldea Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Izabal
6. Teléfono (s): +502-7920-4040 +502-79204051
7. Website: html//.santoTomásport.com.gt
8. Representante legal: Lic. Erwin Fernando Guzman Ovalle

Captura de Información

Fecha: del: 19 /05 / 2014 al: 02 / 06 / 2014

A cargo de: Heidy Lisseth Reyes Melchor



Guía de entrevista inicial dirigida al Interventor de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla

Presentación: buen día sr. Hugo Rodriguez, como estudiante de la Universidad Panamericana realizo el trabajo de investigación denominado Práctica Empresarial Dirigida-PED-. Para fundamentar el presente estudio solicito su amable atención en el sentido de responder las siguientes preguntas.

I. Información empresarial

3. ¿Considera usted que EMPORNAC, está preparada para los retos futuros marítimos-portuarios?

Sí

No

2. ¿Es capaz EMPORNAC de desarrollarse en las nuevas tecnologías portuarias?

Sí

No

3. ¿La capacidad de infraestructura es la adecuada?

Sí

No

4. ¿Cuentan con proyectos a futuro para la última generación de buques?

Sí

No

5.¿Cuenta EMPORNAC, con el recurso humano calificado para cada área de trabajo

Sí No

6.¿Cree usted que EMPORNAC es líder en el mercado?

Sí No

7.¿EMPORNAC cuenta con un departamento o unidad que maneje las estrategias de mercado?

Sí No

8.¿Cree usted que las tarifas son las apropiadas para competir en el mercado?

Sí No

9.¿Cuenta EMPORNAC, con un programa de capacitación, para fortalecer al Recurso Humano en sus funciones que desempeña?

Sí No

10. ¿Cuenta con el recurso financiero para la ejecución de todas las tareas o actividades en la empresa?

Sí No

11. ¿En qué áreas de EMPORNAC, visualiza una necesidad de realizar un FODA?

- Unidad de Planificación Estratégica
- Unidad de Mercadeo
- Departamento de Comercial
- Dirección de Operaciones

d) Análisis de la información

Tabla No. 1

Información consolidada como resultado de guía de entrevista aplicada al sub-interventor de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla.

Preguntas	Respuestas consolidadas
1. ¿Considera usted que EMPORNAC, está preparada para los retos futuros Marítimos-Portuarios?	No, porque en la actualidad se reciben buques convencionales, no así Post PANAMAX y PANAMAX, como un mínimo para que no se eleve el costo de flete marítimo y tiempo de trasbordo, esto implica que opten por otros puertos de mayor calado.
2. ¿Es capaz EMPORNAC de desarrollarse en las nuevas tecnologías portuarias?	Sí, con un gran esfuerzo de inversión de Gobierno, Capital extranjero entre otros, para el desarrollo de estas tecnologías portuarias.
3. ¿La capacidad de infraestructura es la adecuada?	No, es fundamental que la infraestructura de cada puerto de llegada esté equipada con la misma capacidad de atender buques. EMPORNA no cuenta con un Canal de Acceso y Dársena de Maniobras con la profundidad que pueda permitir que los buques atraquen de Primera y Segunda Generación asimismo no se tiene el equipo de grúas, capacidad de almacenamiento e instalaciones de atraque suficiente para el servicio de los mismos.
4. ¿Cuentan con proyectos a futuro para la última generación de Buques?	Sí, se cuentan con proyectos de expansión, es un reto necesario, el crecimiento en infraestructura y tecnologías marítimo-portuarias, para no solo estar esperanzados en el desarrollo de centrales de regionales de trasbordo del Caribe, sino ser competencia para las mismas.

5. ¿Cuenta EMPORNAC, con el recurso humano competente para cada área de trabajo?	No, a pesar del esfuerzo de la empresa de mantener una constante capacitación en cada área de trabajo, existen áreas operativas y administrativas donde no se cuenta con personal calificado.
6. ¿Cree usted que EMPORNAC es líder en el mercado?	No, porque somos el quinto lugar de la región, aún falta fidelizar clientes de los buques convencionales y carga contenedorizada.
7. ¿EMPORNAC cuenta con un departamento o unidad que maneje las estrategias de mercado?	No, la empresa cuenta con unidades como: mercadeo y planificación estratégica, pero los mismos no manejan estrategias de mercado para ser competitivos a nivel nacional y regional.
8. ¿Cree usted que las tarifas son las apropiadas para competir en el mercado?	No, este tema es muy complicado, debido a que las mismas se rigen por muchos factores (Demasiado Recurso Humano, Conquistas Laborales, entre otras) que no permiten hacer un ajuste a las mismas para competir con los principales las tarifas de los puertos de la región.
9. ¿Cuenta EMPORNAC, con un programa de capacitación, para fortalecer al Recurso Humano en sus funciones que desempeña?	Sí, se tiene un programa de capacitación en el cual está dirigido al 100% de los colaboradores, según el área que se desempeñen o quieran desarrollarse en la cultura portuaria, se mide el nivel de desempeño de cada uno después de haber sido capacitado en su área de trabajo.
10. ¿Cuenta con el recurso financiero para la ejecución de todas las tareas o actividades en la empresa?	Sí, la EMPORNAC cuenta con los renglones presupuestarios aprobados de Gobierno para realizar las actividades básicas.
11. ¿En qué áreas de EMPORNAC, visualiza una necesidad de realizar un FODA?	En las áreas siguientes: 1. Unidad de Mercadeo 2. Unidad de Planificación Estratégica 3. Departamento de Comercial 4. Dirección de Operaciones

Fuente: elaboración propia

Anexo 2

Diagnóstico

a) FODA

- FODA por áreas

Es una herramienta de análisis estratégico, técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan tomar las mejores decisiones en el futuro.

Analizar la situación actual del Puerto de Santo Tomás ayuda a identificar una serie de elementos internos y externos, que influyen en el cumplimiento de las metas propuestas, mismos que se analizan a continuación se toma como referencia los factores de competitividad portuaria.

El FODA se representa a través de una tabla de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto, y los factores externos, considerados no controlables.

Para el análisis por medio de la técnica FODA de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla – EMPORNAC –la alta dirección determinó como ejes importantes en las actividades marítimas-portuarias, las unidades siguientes: mercadeo, planificación estratégica, dirección de operaciones y departamento de comercial, las mismas ayudan en el cumplimiento de los programas de gobierno, con la premisa que los puertos del estado juegan un papel importante para la contribución de la población, socioeconómico, cultural, así como del comercio exterior, y con el propósito de ir en pro de la misión, visión, objetivos y políticas de esta empresa.

De esta forma se detallan todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que repercuten de manera positiva o negativa dentro del área que será evaluada.

Análisis FODA			
Dirección de Operaciones Portuarias			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalaciones protegidas por la bahía de Amátique. ✓ Puerto multipropósito. ✓ Áreas para expansión. ✓ Recurso humano calificado. ✓ Sistema de gestión de calidad. (certificado en base norma iso 9001:2008). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos de operaciones. ✓ Falta de capacidad por instalaciones inadecuadas. ✓ Ineficiencia operativa en maquinaria y equipo. ✓ Falta de información macro del sistema portuario nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento en tráfico marítimo. ✓ Multimodalidad de transporte. ✓ País vecino sin salida al atlántico (el salvador). ✓ Clientes insatisfechos por la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias futuras. ✓ Fenómenos naturales. ✓ Carencia de una infraestructura vial. ✓ Invasiones en terrenos propios del estado. ✓ Inestabilidad política.

Fuente: elaboración propia

Análisis FODA			
Unidad de Mercadeo			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas estratégicas con los clientes. ✓ Gestión de quejas y reclamos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe certeza que se ampliaran las instalaciones del puerto. ✓ Falta inversión de gobierno. ✓ Falta de gestión de mercadeo portuaria (proactivo). ✓ Falta de medición de satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar la cartera de clientes (navieras y/o carga individual). ✓ Tendencia a reducir costos. ✓ Clientes insatisfechos por la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia actual ✓ Competencias futuras. ✓ Demandas de agentes externos.

Fuente: elaboración propia.

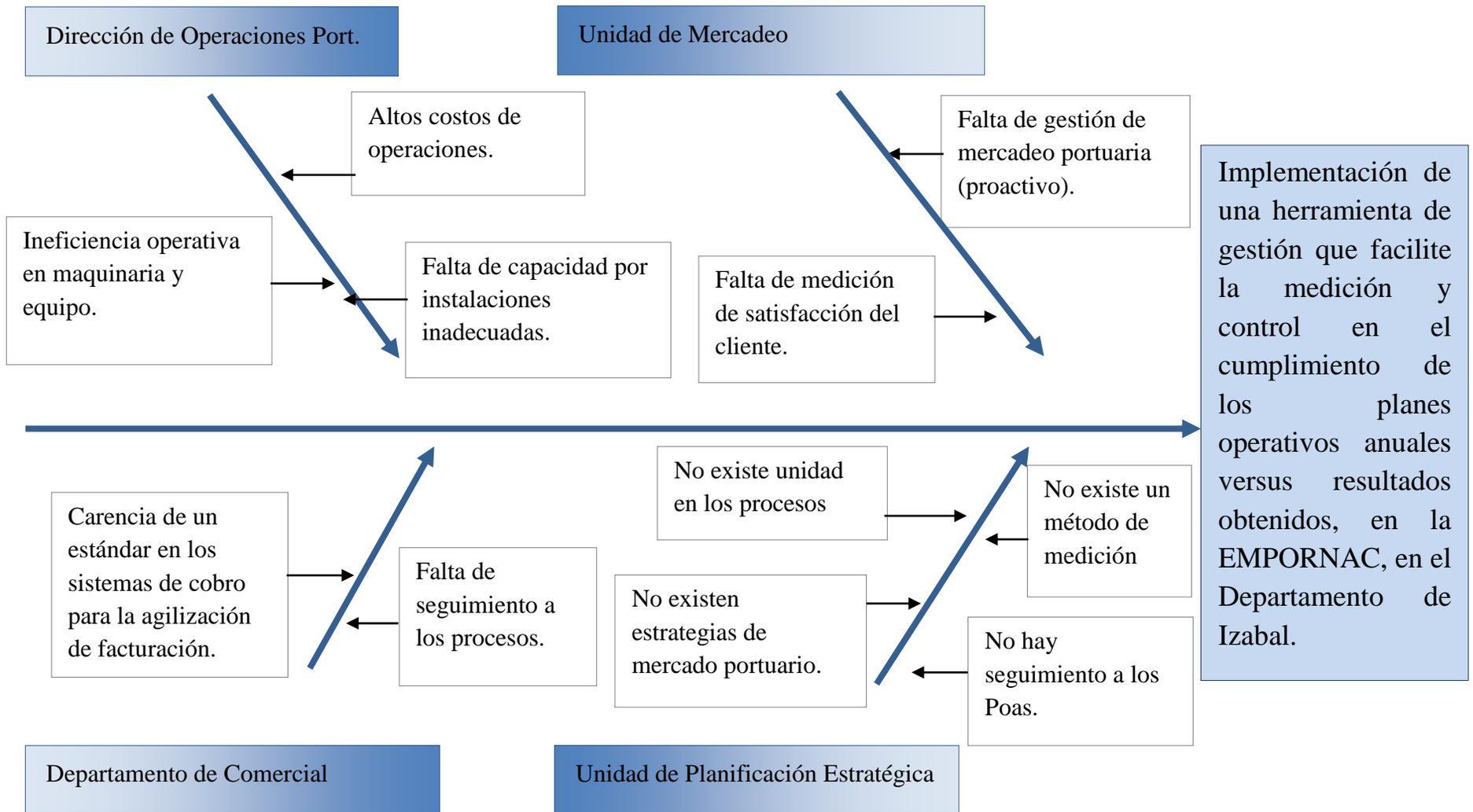
Análisis FODA			
Departamento de Comercial			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
✓ Medición de cobros y satisfacción al cliente. ✓ Facturación sistematizada.	✓ Falta de seguimiento a los procesos. ✓ Carencia de un estándar en los sistemas de cobro para la agilización de facturación.	✓ Gestión automatizada cliente-red bancario.	✓ Demanda insatisfecha.

Fuente: elaboración propia

Análisis FODA			
Unidad de Planificación Estratégica			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidad (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<p>✓ Tener respaldo de gobierno.</p> <p>✓ Estructura funcional establecida.</p> <p>✓ Contar con plan estratégico.</p> <p>✓ Recurso humano competente.</p>	<p>✓ Falta de seguimiento a los planes operativos anuales –poas -</p> <p>✓ Falta de unidad en los procesos con las demás áreas de la empresa.</p> <p>✓ Falta de estrategias en el mercado marítimo-portuario para el cumplimiento del plan estratégico.</p> <p>✓ Poca importancia a la unidad de planificación estratégica.</p> <p>✓ No existe metodología de medición.</p>	<p>✓ Iniciativa de gobierno basado en resultados estratégicos.</p>	<p>✓ Falta de certeza jurídica en el tema marítimo portuario.</p> <p>✓ Falta de información de proyectos a nivel macro en el sistema portuario.</p> <p>✓ Inestabilidad política.</p> <p>✓ Mala administración en instituciones vinculados en nuestros procesos.</p>

Fuente: elaboración propia

- Diagrama Causa – Efecto



Fuente: elaboración propia.

Anexo No. 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a los responsables en el proceso de medición.

Objetivo: recabar información necesaria para la investigación de Practica Empresarial Dirigida - PED -. Sobre aspectos de control y medición del desempeño en el cumplimiento de sus objetivos, planes y metas de la empresa.

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de preguntas, responda con una (X), y en los espacios en blanco para su ampliación a las mismas.

1. ¿Existen controles para verificar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos en la empresa?

Sí

No

Si su respuesta fue afirmativa. ¿Cuáles son? especifique.

2. ¿Conoce quién es la persona responsable de definir el tipo de control y medición en la empresa?

Sí

No

Si su respuesta fue afirmativa. Indique el nombre.

3. ¿Existe un procedimiento para definir controles administrativos que verifiquen el cumplimiento de los planes?

Sí

No

4. ¿Se utilizan instrumentos de medición para controlar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, planes, programas, etc.?

Sí

No

Si su respuesta fue afirmativa. ¿Cuáles son? especifique.

5. Si la respuesta No. 4 fue afirmativa ¿Considera que el sistema de control satisface las necesidades de los departamentos y unidades de la empresa?

Sí

No

¿Porque?

6. ¿Utilizan las mismas herramientas (formatos), para la medición de sus objetivos, metas, programas, etc. ?

Sí

No

¿Porque?

7. ¿Existe un instructivo para utilizar la herramienta de medición?

Sí

No

8. Dentro de la estructura de la organización, ¿Existe una unidad responsable de dar seguimiento a los resultados de la mediciones y controles?

Sí

No

¿Porque?

9. ¿Conoce que tipos de control aplica la empresa, para la medición de objetivos, metas, programas etc.?

Sí

No

Si su respuesta fue afirmativa. ¿Cuáles son? especifique.

10. ¿Existe una programación de medición de los planes y objetivos de la empresa?

Sí

No

¿Porque?

11. ¿Cree que los controles existentes son suficientes?

Sí

No

12. ¿Se hace algún tipo de comparación entre lo planeado y los resultados obtenidos?

Sí

No

¿Porque?

13. Cuando se detecta alguna desviación en los estándares propuestos. ¿Se hacen los reportes para su inmediata corrección?

Sí

No

¿Porque?

14. Existe un procedimiento establecido en la empresa, en caso de haber desviaciones en los estándares de medición?

Sí

No

15. ¿Cuál es la actitud de la alta dirección para efectuar las correcciones pertinentes?

Positiva

Negativa

¿Porque?

16. ¿Existen indicadores de desempeño (kpi's) para la medición de los objetivos, metas, programas, etc.?

Sí

No

¿Porque?

17. ¿Existe la certeza que los controles cumplen su función?

Sí

No

¿Porque?

18. ¿Es fácil el uso de la herramienta de medición con la que cuenta la empresa?

Sí

No

¿Porque?

19. ¿Los mecanismos de control han sido efectivos, para su área de trabajo?

Sí

No

¿Porque?

20. ¿Qué efectos ha tenido efectos en los controles puestos en marcha?

Positivo

Negativo

¿Porque?

21. ¿La información del resultado de los controles es accesible a toda la organización?

Sí

No

¿Porque?

Gracias por su colaboración.

APENDICE

