

ELABORACIÓN DE UN TABLERO DE CONTROL PARA LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAPE)

María A. Cabeza¹
USB

María E. Cabeza*
UJMV

Edwin Corredor*
USB

Resumen:

El objetivo del presente trabajo de investigación es contribuir con la alta gerencia de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAPE) en la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento de su Gestión, a través de la elaboración de una primera versión del tablero de control de CADAPE, que le permita tomar decisiones estratégicas, estructurales y operativas. Con el fin de cumplir lo anterior, se revisará la situación actual de CADAPE con relación a los procesos de planificación estratégica y control de gestión en la empresa, a fin de evaluar el estado de la cultura de planificación, control y seguimiento en la consecución de logros en la misma. Con la construcción de esta primera versión del tablero de control para CADAPE, se pretende iniciar un cambio de cultura en la organización, a través de la implementación de una herramienta de control de gestión, que le permita a la alta gerencia evaluar el desempeño de todos los procesos en la empresa e implantar estrategias que conlleven a la mejora de la calidad del servicio eléctrico que presta a nivel nacional.

Palabras claves: CADAPE, planificación, control de gestión, indicadores, tablero de control.

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de contar con información confiable y oportuna ha pasado a ser un tema crucial en las compañías modernas. Dados los grandes cambios en el entorno, el poder disponer de indicadores claves permite tomar decisiones acertadas, logrando establecer diferencias estratégicas con los demás competidores.

El tablero de control es "el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector" Brenda Fal, <http://www.monografias.com/trabajos25/auditoria-tablero-control/auditoria-tablero-control2.shtml>.

¹ mcabeza@usb.ve; * bizcocho333@hotmail.com; eacorredor@usb.ve;

En un tablero de control se configura información cuyo propósito y utilidad básica es poder diagnosticar una situación y realizar un seguimiento permanente, de manera de mostrar a la alta gerencia cómo va la empresa, en qué estado está el negocio y, por ende, qué resultados se están alcanzando. Eso significa que los Tableros de Control sirven como una herramienta para gestionar eficazmente la organización y para mejorar el desempeño de los gerentes y de la empresa misma.

La Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE) es una empresa de servicio eléctrico nacional que realiza actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica (CADAFE, <http://www.cadafe.gov.ve>).

En CADAFE existen diferentes indicadores asociados a los procesos principales de la empresa (generación, transmisión, distribución y comercialización), así como también se tienen indicadores en los procesos de apoyo como finanzas y recursos humanos. CADAFE se ha limitado en los últimos años, a través de la herramienta Strategos, a cargar los valores de los distintos indicadores, a fin de cumplir con los lineamientos emitidos en su ocasión por la Gerencia de Estadística y Control de Gestión. Sin embargo, la empresa no posee un tablero de control que le permita evaluar determinadas situaciones, tomar decisiones y hacer seguimiento a los procesos claves de la empresa, para lograr una mejor calidad del servicio prestado a sus clientes y asegurar su sustentabilidad financiera.

2. DESARROLLO DEL TRABAJO

Con este trabajo de campo se aspira contribuir con la alta gerencia de CADAFE en la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento de su Gestión, cuyo objetivo es avanzar en la optimización de los procesos y la adecuación tecnológica, con la finalidad de tener un mejor desempeño administrativo, de manera de garantizar: transparencia, eficiencia, respuestas oportunas para la toma de decisiones, con personal propio y capacitado. En virtud de lo anterior, se espera analizar la situación actual de los procesos de planificación y control de gestión en CADAFE y a partir de ese diagnóstico diseñar y elaborar una primera versión del tablero de control que le permita a la empresa tomar decisiones estratégicas, estructurales y operativas.

2.1 Objetivos del Proyecto

En ese contexto, como objetivos de este trabajo de campo se proponen los siguientes:

2.1.1 General

Contribuir con la alta gerencia de CADAPE en la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento de su Gestión, a través de la implementación de una herramienta de control de gestión, que le permita tomar decisiones estratégicas, estructurales y operativas.

2.1.2 Específicos

- Analizar la situación actual de los procesos de planificación y control de gestión en CADAPE.
- Diseñar una primera versión del tablero de control para esta empresa.

2.2 Metodología

Para el logro de los objetivos propuestos se cumplirán los siguientes pasos:

2.2.1 Elaboración del examen de la situación

Se revisó el documento titulado "Diagnóstico de la situación actual de CADAPE" (CADAPE-UTE-CONEX, 2006), así como también se analizó la información disponible sobre el proceso de planificación estratégica y control de gestión en la empresa, a fin de evaluar el estado de la cultura de planificación, control y seguimiento en la consecución de logros en la misma.

El proceso de Planificación en CADAPE no está normado, ni documentado y no se ejecuta exactamente de la misma manera por cada una de las unidades de la empresa, a excepción de la formulación del Plan Operativo Anual (POA), el cual, a su vez, es el único plan que se formula en la misma según Conclusiones de Talleres Gerenciales (CADAPE, 2005 y 2006).

En los últimos años, en CADAPE se ha perdido la cultura de planificación, seguimiento y consecución de logros, debido al alto grado de rotación de sus líderes gerenciales, así como la falta de políticas de Estado coherentes y continuas.

CADAFE no lleva a cabo un proceso de control de gestión como tal, es decir, la empresa no tiene incorporado un proceso sistemático de seguimiento y control de gestión, resaltándose que:

- No se tienen definidas metas y objetivos cuantificables a alcanzar.
- No se definen indicadores de gestión asociados al grado de cumplimiento o incumplimiento de objetivos planteados.
- No se tienen modelos de informes de seguimiento y control de gestión (tablero de control, informes analíticos de seguimiento, cuadro de mando integral, etc.).

2.2.2 Diseño del Tablero de Control para CADAFE

Para la elaboración del tablero de control, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de los indicadores actuales.
- Selección de indicadores según las perspectivas del cuadro de mando integral, para elaborar una primera propuesta.
- Revisión y validación de los indicadores por los niveles jerárquicos correspondientes en la empresa.
- Elaboración de los perfiles de los indicadores seleccionados.
- Ensamblaje / Conformación del tablero de control.
- Presentación ante la Junta Directiva de la empresa.

En las actividades anteriores se contará con la colaboración del personal que labora en la Gerencia de Planificación Estratégica de CADAFE.

2.3 Diseño del Tablero de Control para CADAFE

Según Kaplan y Norton (1996: 21), "El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral".

A continuación se exponen todas las acciones que se llevaron a cabo para la construcción de la primera versión del Tablero de Control para CADAFE, contando con la colaboración del personal que labora en la Gerencia de Planificación Estratégica de CADAFE. El diseño del Tablero de Control abarcó el análisis de los indicadores actuales de la empresa, la selección de indicadores de acuerdo a las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la revisión y validación de los mismos por los niveles jerárquicos correspondientes; la conformación del Tablero, la elaboración del modelo para la definición de los perfiles de los indicadores y su presentación al Comité Ejecutivo de CADAFE.

2.4 Análisis de los Indicadores Actuales

Esta fase para la construcción del Tablero de Control consistió en la revisión y análisis de los indicadores con que cuenta CADAFE actualmente y que están cargados en el sistema STRATEGOS, según las áreas funcionales de la empresa.

Los indicadores son la medida del estado de un proceso o actividad en un momento determinado, sirven para medir el logro de objetivos planteados, según Sanín (1999) un indicador es "la expresión de medida de un atributo".

Como ya se describió en el Marco Organizacional, CADAFE es una empresa de servicio eléctrico con cuatro (4) procesos medulares: generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica. Para ejecutar estos procesos la empresa necesita de capital humano y de procesos de apoyo, tales como contabilidad, finanzas, etc.

Consultando la información contenida en STRATEGOS, se procedió a clasificar y listar los indicadores por área organizativa, de acuerdo a los procesos medulares y de apoyo, resultando lo siguiente para algunas áreas según se muestra en las Fig. No. 1 a la 4:

Generación

Figura No. 1. Indicadores del área de generación

Nombre
→ Capacidad Instalada de Generación
○ Costo del kWh CADAFE
○ Costos totales de Generación
● Demanda máxima CADAFE
○ Disponibilidad de Generación CADAFE
⇒ Disponibilidad operacional unidades
● Energía despachada CADAFE
● Energía generada CADAFE
⇒ Factor de salida forzada
⇒ Factor de salida por mantenimiento programado
○ Porcentaje de Pérdidas en Generación
⇒ Tiempo de operación de la unidad
⇒ Tiempo de parada disponible de la unidad
⇒ Unidades

Fuente: Sistema Strategos.

Distribución

Figura No. 2. Indicadores del área de distribución

Nombre
● Fallas por cada 100 km línea (meta)
● Fallas por cada 100 km línea 115 kV (Filiales)
○ No. Fallas por cada 100 Km de línea 115 kV
● No. Interrupciones Empresas Filiales
● No. Transformadores quemados en distribución
○ TTI 34.5/13.8 kV (Empresas Filiales)
● TTI Distribución

Fuente: Sistema Strategos.

Atención al Cliente

Figura No. 3 Indicadores del área de atención

Nombre
● No. Reclamos Técnicos Atendidos CADAFE
● Tiempo Promedio Solución de Reclamos Técnicos CADAFE

Fuente: Sistema Strategos.

Recursos Humanos

Figura No. 4 Indicadores del área de recursos humanos

Nombre
● Gastos en medicina Empresas Filiales
⇒ Horas de cursos dictadas
● Trabajadores totales Empresas Filiales

Fuente: Sistema Strategos.

2.5 Selección de Indicadores según las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI)

El CMI está integrado por cuatro perspectivas básicas y que según Kaplan y Norton (1996: 39) "Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas".

La aplicación del CMI en CADAFE permitirá la orientación en la definición de objetivos e indicadores esenciales para la toma de decisiones. De igual forma, se pretende comunicar las estrategias generales de la organización a todos sus empleados para su entendimiento, comprensión y compromiso en el logro e implantación de las mismas; así mismo, se desea cerrar el lazo de retroalimentación necesaria para saber si las estrategias están dando resultado o no dentro de la empresa.

En este orden de ideas, cada una de las diferentes perspectivas descritas en la metodología del Cuadro de Mando Integral, tiene su aporte a la mejora del control de gestión en CADAFE, tal como se describe a continuación:

2.5.1 Perspectiva Financiera

Este enfoque le permitirá a CADAFE poder lograr en el largo plazo y de acuerdo a su visión, su sostenibilidad financiera; gracias a la vinculación de los objetivos aguas abajo en cada una de sus unidades de negocio con este fin último. Cabe destacar que, CADAFE, como empresa de servicio público, no persigue obtener un alto nivel de rentabilidad; pero si pretende ser sustentable económicamente, es decir, que pueda ejecutar por vía propia las inversiones requeridas en el sector eléctrico para atender la demanda que se presenta en el mercado.

Por otro lado, CADAFE requiere establecer estrategias para reducir los costos y mejorar los procesos de producción, transmisión y distribución de la energía eléctrica, ya que se encuentra en la etapa de sostenimiento, donde se necesita incrementar los rendimientos obtenidos a través de incrementos en la capacidad de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica.

2.5.2 Perspectiva Cliente

Uno de los objetivos financieros de CADAFE es lograr ser sustentable económicamente y esto se podrá lograr con un aumento en las ventas de energía eléctrica. A través de esta perspectiva CADAFE puede vincular este objetivo financiero con las estrategias a implantar para sus clientes.

Aunque CADAFE tiene identificado a sus clientes y segmentos de mercado, no posee un departamento de mercadeo que oriente sus acciones a la retención y captación de clientes, así como a la evaluación de la rentabilidad de los mismos.

La definición de indicadores en esta perspectiva le permitirá evaluar la opción de la creación de unidades de mercadeo, así como otras estrategias dirigidas a mejorar la satisfacción de los usuarios del servicio eléctrico.

2.5.3 Perspectiva de Procesos

CADAFE tiene cuatro (4) procesos internos claves, a saber: generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica. Actualmente, cada proceso posee indicadores relacionados con aspectos de costos, calidad y niveles de producción, pero en ningún momento se asocian con los objetivos de la perspectiva del cliente; habiendo una tenue vinculación con los objetivos financieros.

Con la definición de objetivos e indicadores en las perspectivas financiera y del cliente, se podrán validar los procesos internos mencionados anteriormente, o identificar nuevos procesos claves y sus indicadores respectivos.

2.5.4 Perspectiva del Recurso Humano

A través de esta perspectiva se puede comunicar la importancia que tienen los empleados para CADAFE en el logro de los objetivos propuestos. Se pueden definir objetivos que midan la satisfacción de los empleados y que aporten soluciones para la potenciación de sus capacidades y su impacto en el desempeño de las funciones asignadas.

De esta forma, tomando en consideración los aspectos antes mencionados, se realizó la identificación y asociación de algunos de los indicadores presentados en STRATEGOS, a cada una de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y recurso humano). Se seleccionaron aquellos indicadores que tuvieran una relación directa con las mencionadas perspectivas y que pueden aportar información clara y relevante a los directivos de la empresa.

Cabe destacar que, de acuerdo a la revisión y análisis realizado, se ubicaron indicadores asociados a unas áreas en perspectivas de otra índole distintas a su origen, y en las cuales pueden brindar una mejor información sobre la gestión.

Para esta actividad de selección, se ejecutaron reuniones internas entre el equipo que conforma la Gerencia de Planificación Estratégica, a fin de proponer la ubicación de indicadores en las distintas perspectivas.

En la tabla No. 1 se presentan los indicadores seleccionados, según consenso obtenido por el equipo de la Gerencia de Planificación Estratégica y que se asociaron a cada una de las perspectivas.

Tabla 1. Indicadores asociados a las Perspectivas

Indicador
Perspectiva Financiera
Cobranza
Facturación
Recaudación
Morosidad
Horas Extras
Indicador de tarifas (comparación tarifas y costo de producir un kWh)
Costo de Abastecimiento de la Demanda
Perspectiva de Cliente
Clientes Cedales (particulares, oficiales, primarios)
Crecimiento de demanda en unidades físicas
Tiempo promedio de solución de reclamos técnicos
Reclamos técnicos atendidos
Perspectiva de Procesos
Disponibilidad de Generación (DG)
Energía Despachada
Indisponibilidad Forzada (FOR)
Indisponibilidad Programada (SOR)
Costo de generar kWh
Fallas por c/100km de línea de 230 y 400kV
YTI
Energía racionada en fallas mayores a 100km
Pérdidas técnicas en transmisión
YTI
Nº de fallas por c/100km de línea de 115kV
Transformadores quemados en distribución
Pérdidas eléctricas de distribución
Perspectiva RRHH
Total de Horas de Entrenamiento (profesionales, ejecutivos, administrativos, técnicos y obreros)
Índice de accidentabilidad
Gastos de medicina
Ausentismo (condicionado a la disponibilidad de información confiable)

Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica.

2.6 Revisión y validación de los indicadores

Una vez seleccionados los indicadores y asociados a las diferentes perspectivas, se procedió a efectuar la revisión y validación de los mismos por los niveles jerárquicos correspondientes en la empresa. Entendiéndose por estos niveles los correspondientes a los Vicepresidentes Ejecutivos de las áreas de Finanzas, Generación, Transmisión, Comercialización y Distribución y de Gestión Humana.

El proceso de revisión y validación consistió en la coordinación y realización de reuniones con cada uno de los representantes de las distintas áreas, a fin que dieran sus comentarios y observaciones sobre los indicadores seleccionados y la perspectiva asociada a cada uno de ellos. A continuación se resaltan las

observaciones más relevantes efectuadas por los Vicepresidentes Ejecutivos, en cada una de las diferentes perspectivas.

2.6.1 Perspectiva Financiera

- Imposibilidad de contar con un indicador de Horas Extras confiable, dada la diversidad de casos a la hora de liquidar las horas extras en la empresa, lo que se puede expresar a través de este indicador es su ejecución financiera, más no el número de Horas Extras global.
- Se sugirió incluir el indicador asociado a los Gastos de Medicina (inicialmente incluido en la perspectiva del recurso humano) en la perspectiva financiera.
- Se señaló que los indicadores de Facturación deben ser suministrados por el área comercial.

2.6.2 Perspectiva Cliente

- Se señaló que el indicador asociado a los Clientes CADAFE debe ir desagregado en: Residencial-Comercial-Industrial-Agrícola-Oficial-Clientes Primarios.
- Próximamente se podrá contar con los primeros datos sobre el índice de satisfacción de los clientes a través de encuestas realizadas por la Comisión de Integración Energética Regional (CIER) y este indicador pudiera ser incluido en un futuro en el Tablero de Control.

2.6.3 Perspectiva Procesos Internos

Generación

- Se sugirió trasladar al proceso de transmisión, el indicador referente a la Energía Despachada.
- Se señaló la necesidad de redefinir el indicador correspondiente a la Disponibilidad de Generación como Factor de Indisponibilidad de Generación; así como incluir un indicador que relacione el número de trabajadores con los MW instalados, Kilómetros de líneas y suscriptores.

Distribución

Para el proceso de distribución es necesario incluir el indicador correspondiente al No. de interrupciones, así como desagregar el indicador asociado al Tiempo Total de Interrupciones (TTI) por niveles de tensión (13,8; 34,5 y 115 kv).

Por otro lado, se señaló la necesidad de añadir a la perspectiva de procesos internos el área comercial, e incluir en esta los indicadores correspondientes a dicha área, tales como la disponibilidad oportuna de la facturación, las pérdidas eléctricas, la cobrabilidad y un indicador que refleje el No. de clientes por No. de trabajadores, así como uno que muestre la rotación de cuentas por cobrar (sectores particular y gubernamental).

2.6.4 Perspectiva Recursos Humanos

- Con respecto al indicador de horas-hombre de adiestramiento se informó que actualmente se cuenta con la data; sin embargo, tendría que recalcularse ya que solo se incluye las horas de entrenamiento formal.
- Con referencia al indicador de accidentalidad manifestó que la Gerencia de Seguridad Industrial actualmente presenta el indicador en sus informes de gestión; sin embargo, se debe verificar si la data está actualizada a la fecha, así como los criterios de consolidación de dicha información.

De acuerdo a la información obtenida sobre los indicadores sometidos a aprobación y validación, se incluyeron y/o descartaron algunos por petición de los vicepresidentes ejecutivos, ya que el Tablero de Control es una herramienta que les va a permitir tener una visión general de la empresa.

2.7 Ensamblaje/Conformación del tablero de control

Una vez revisados, analizados, clasificados y validados los indicadores se procedió a la construcción formal del Tablero de Control.

Es de hacer notar, que el Tablero de Control contendrá los indicadores más importantes de los procesos que se llevan a cabo en CADAPE. Es decir, serán pocos y darán una visión global y operativa de la gestión. El resto de los indicadores serán utilizados para la toma de decisiones a un segundo nivel.

Esta primera versión fue elaborada en formato excel y el esquema utilizado se presenta en la figura No. 5.

Figura 5. Formato del Tablero de Control

Indicador	MES	ESTADO	META	INDICADOR	UNIDAD
Perspectiva Financiera		◇			
Perspectiva de Cliente		◇			
Perspectiva de Procesos					
Generación		◇			
Transmisión		◇			
Distribución		◇			
Comercial		◇			
Perspectiva de aprendizaje, personas y desarrollo		◇			

Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica.

La primera columna está identificada con el nombre de "Indicador", seguida por el título de cada una de las perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje, personas y desarrollo). En cada una de ellas se colocarán los indicadores seleccionados de acuerdo a lo establecido en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Al lado de esta columna se colocó otra denominada "Mes", en la cual se indicará el mes para el que los datos de cada uno de los indicadores se encuentra actualizado, ya que el proceso de carga de los datos de los indicadores puede sufrir retrasos.

La columna "Estado" corresponde, como su nombre lo indica, a la situación real del indicador para ese momento, de acuerdo al rango de desempeño establecido para cada uno de los indicadores.

En la columna "Meta" se refleja el valor programado del indicador para el mes bajo análisis. Este valor permitiría evaluar el desempeño del indicador.

Seguidamente se encuentra la casilla correspondiente al valor del indicador y que está identificada como "Indicador". Para cada uno de los indicadores seleccionados se colocará su valor al mes en el cual se esté presentado el Tablero de Control.

Por último, se presenta la columna referente a la "Unidad", que indica la cantidad en la cual se están midiendo cada uno de los indicadores.

Con base en esta estructura, se procedió a realizar el llenado del formato en excel con los datos de los indicadores y con la información disponible en CADAPE, obteniéndose la primera versión del Tablero de Control para esta empresa, el cual se muestra en la figura 6.

Figura 6. Tablero de Control para CADAPE

Indicador	MES	ESTADO	META	INDICADOR	UNIDAD
Perspectiva Financiera					
Moras Extraordinarias al HCM	agosto	●	sin datos	6.645.376,40	\$s. acum.
Indicador de rentas (comparación rentas y costo de producir un kWh)	agosto	●	sin datos	4.544.903,00	\$s. acum.
Estados Resultados	agosto	●	sin datos	116,90	\$s. / kWh
Inventarios CADAPE 2009	agosto	●	sin datos	(364.400,64)	MM \$s.
Perspectiva de Cliente					
Clientes CADAPE	agosto	●	2.368.638	2.573.648	No. clientes
Tiempos promedio de solución de reclamos técnicos	agosto	●	4,0	5,6	Hs
Reclamos técnicos atendidos	agosto	●	74.895	35.870	No. reclamos
Perspectiva de Procesos					
Generación	agosto	●	sin datos	64.390	%
Factor de disponibilidad de Generación	agosto	●	sin datos	1458	MW
Factor de disponibilidad de Transmisión	agosto	●	sin datos	sin datos	\$s.
Transmisión	agosto	●	sin datos	sin datos	GWh
Energía Despachada	agosto	●	sin datos	sin datos	Hs
Incidentes y fallas	agosto	●	sin datos	170	MWh
Fallas por cada 1000m	agosto	●	sin datos	0,79	No. de fallas
Distribución	agosto	●	3.303	4.125	No. interrupciones
No. de interrupciones empresas clientes	agosto	●	2,61	3,14	Hs
No. de fallas por 1000m de línea de 15kV	agosto	●	69	77	No. de fallas
Transformadores quemados en distribución	agosto	●	577	841	No. Transf.
Perspectiva de aprendizaje, personas y desarrollo					
Pérdidas eléctricas	agosto	●	39,03	44,52	%
Capacitación	agosto	●	sin datos	84	Hs
Productividad	agosto	●	sin datos	1.016,80	\$/Hs
Perspectiva de aprendizaje, personas y desarrollo					
Nómina CADAPE	agosto	●	sin datos	13.217	No. trabajadores
Horas de Formación	agosto	●	1.045.393	145.259	Hrs. de formación

Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica.

Entre los aspectos más resaltantes del tablero construido, se puede observar que la mayoría de los valores de los indicadores se encuentran actualizados solamente hasta el mes agosto y no poseen una programación de metas mensuales, dificultándose la comparación de la ejecución con valores planificados.

2.8 Evaluación de la Propuesta elaborada

El tablero de control será evaluado como sigue: a) primero, por el equipo de la Gerencia de Planificación Estratégica, b) segundo, será revisado por la Dirección Ejecutiva de Planificación Corporativa, c) tercero, será presentado a la alta gerencia de CADAPE, a fin de proceder con su aprobación e implantación y d) finalmente, se realizarán presentaciones mensuales para su control y seguimiento. Este proceso de evaluación pretende validar la propuesta para la primera versión del tablero de control de CADAPE, por parte de los niveles jerárquicos

correspondientes y será evidenciada a través de las resoluciones de Junta Directiva de CADAFE.

2.9 Evaluación del Proceso General cumplido

Para la evaluación del proceso de este trabajo de campo se analizará la correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado, el cumplimiento del cronograma de ejecución y el grado de logro de los objetivos.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos a través de la elaboración de la primera versión del Tablero de Control para CADAFE, reflejan el cabal cumplimiento de los objetivos establecidos, así como satisfacen las expectativas, en primer lugar de la Gerencia de Planificación Estratégica conjuntamente con la Dirección de Planificación Corporativa, y en segundo lugar de la alta gerencia de la empresa, en cuanto al aporte en el fortalecimiento de la gestión de CADAFE.

La carencia de un sistema de gestión en CADAFE expresa una fuerte debilidad que debe ser atacada de inmediato, en aras de obtener una mejora de los procesos internos, satisfacción por parte de los usuarios, compromiso y motivación del recurso humano, así como lograr la sostenibilidad económica que necesita la empresa.

Para la construcción de la primera versión del Tablero de Control para CADAFE se analizaron, seleccionaron y clasificaron, según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, los indicadores actuales de la empresa. Posteriormente se validaron con los niveles jerárquicos correspondientes y se procedió a la construcción del mencionado tablero. Como valor adicional, se diseñó la ficha de los indicadores con la finalidad de conformar una base para obtener información real, oportuna, confiable y suficiente para la toma de decisiones.

La obtención de la información de cada uno de los indicadores presentados en el Tablero representó un gran obstáculo, ya que la misma no se pudo concretar a cabalidad, manifestando de esta forma la falta de cultura de planificación y la poca motivación existente en la empresa para la implantación de un sistema de gestión que logre medir el desempeño de las estrategias implementadas.

La metodología del Cuadro de Mando Integral hace un gran aporte en el establecimiento de un esquema de acciones a implantar en CADAFE, que permita alinear y comunicar las estrategias aguas abajo de la empresa, así como tam-

bién vincular los objetivos estratégicos con los objetivos funcionales de sus áreas organizativas en busca de una sola orientación corporativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CADAFE (2005), *Conclusiones I*, Taller Gerencial, Caracas.

CADAFE (2006), *Conclusiones II*, Taller Gerencial, publicaciones Gerenciales, Caracas.

CADAFE-UTE-CONEX (2006), *Diagnóstico de la situación actual de CADAFE*, Caracas.

Fal, Brenda, *Auditoría en el tablero de control*, <http://www.monografias.com/trabajos25/auditoria-tablero-control/auditoria-tablero-control2.shtml>

<http://www.cadafe.gov.ve>

Kaplan, R. y Norton, D. (1996), *Cuadro de Mando integral*, Gestión 2000, SA., Barcelona.

Sanin, H. (1999), *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación-Mesoevaluación)*, CEPAL, Santiago de Chile.