



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO LOCAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

***Título: Procedimiento para la formación del plan operativo aplicado a la Base
Centralizadoras de Transportación Carga del municipio de Cumanayagua***

AUTOR: Ing. Leandro Méndez Peña

TUTOR: Msc. Damarys Hernández Castillo

2012

“Año 54 de la Revolución”



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO LOCAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

***Título: Procedimiento para la formación del plan operativo aplicado a la Base
Centralizadoras de Transportación Carga del municipio de Cumanayagua***

AUTOR: Ing. Leandro Méndez Peña

TUTOR: MSc. Damarys Hernández Castillo

2012

“Año 54 de la Revolución”



DECLARATORIA

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección del Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional, autorizando a que la misma sea utilizada total o parcialmente por dicha institución para los fines que se estimen convenientes y que además no será publicada ni presentada en eventos sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según el acuerdo del Consejo de Dirección de nuestro centro y que cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referidos a la temática señalada.

Firma del Tutor Dpto.

Información Científico Técnica
Nombres y Apellidos. Firma

Agradecimientos

A mi suegra Baby, no a la intelectual cienfueguera, sino a la madre que dedicó tanto tiempo para que su otro hijo cumpliera una meta más.

A Adianez por hacerle mis segundos agradecimientos en cuartillas como estas, por hacer de este proyecto como suyo.

A mi niño, por tan buen hijo y mi mejor amigo.

A mi Madre por aliviar el tiempo que le dedico a mis tareas, por su aliento en esta.

A mi corta familia que saben el tiempo que le he dedicado a esta investigación.

A Martica excelente ingeniera y amiga parte indisoluble del reordenamiento de las transportaciones de carga, por la confianza depositada en mí.

A mi tutora que siempre encontró un espacio para su asesoría y su amistad.

Al consejo de dirección de la EPT, por su comprensión de que este trabajo investigativo marca un antes y un después en nuestras funciones de dirección.

Dedicatoria

A mi Piloto, que salió en un vuelo bien largo y ha estado al tanto de mí.

Resumen

Con el funcionamiento de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga, y en las relaciones de las mismas en los diferentes territorios, así como en la subordinación a la Empresa Provincial de Transporte, se evidenciaron algunas dificultades que influían negativamente en la eficiente explotación del equipo, tales como: insuficiencias en la organización para desarrollar el plan operativo que rigiera las operaciones de carga entre cargador y portador, no estaban declarados los límites de facultades entre los territorios municipales y la provincia, y continuaban existiendo transportaciones cruzadas. Teniendo en cuenta estas irregularidades, se hizo necesario el estudio de las funciones de dirección, planificación y control, y su expresión en la formación y ejecución de los planes operativos de estas Bases. Es por esto que la presente investigación tiene como objetivo fundamental: **Elaborar un procedimiento para la formación y ejecución del plan operativo de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga de la Empresa Provincial de Transporte de Cienfuegos.** Para el logro del objetivo se realizó un diagnóstico que permitió conocer la situación de la organización en cuanto a la conformación y la ejecución de los planes operativos, y luego se aplicó el procedimiento en la Base Centralizadora de Transportación de Carga del municipio de Cumanayagua, durante el mes de Noviembre del 2012. En la aplicación del procedimiento se utiliza, en su primera etapa de diagnóstico, las técnicas de discusión de grupo y el análisis de documentos. La aplicación del procedimiento en el municipio de Cumanayagua permitió una mejoría en el estado financiero de la misma, con ingresos superiores y con disminución del ciclo de cobro y pago, evidenciándose así una mayor armonía en la relación de la solicitud de transportación y real transportado. Este procedimiento puede ser aplicado al resto de las Bases Municipales Centralizadoras de Carga de la EPT de Cienfuegos, pues cuenta con todos los recursos y aprobación de las entidades competentes para su realización, debido a las ventajas que este trabajo provee en la cultura organizacional de las Bases Centralizadoras Municipales de Transportación de Carga.

Índice

Introducción	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo I Fundamentos teóricos de la formación de Planes Operativos para el transporte	¡Error! Marcador no definido.
1.1 Proceso de Dirección Empresarial	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1-La Planificación como función del proceso de dirección	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2- El control como función del proceso de dirección	¡Error! Marcador no definido.
1.2 Proceso de formación y ejecución de planes operativos	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Concepciones generales sobre el procedimiento	¡Error! Marcador no definido.
1.4 Ministerio de Transporte	¡Error! Marcador no definido.
1.4.1 Subdirección de Transportación de Carga	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones del capítulo	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo II Procedimiento para la formación y ejecución del plan operativo en las Bases Centralizadoras de Carga de la EPT.	¡Error! Marcador no definido.
2.1 Propuesta para el establecimiento de un procedimiento para la formación y ejecución del plan operativo en las Bases Centralizadoras de Carga de la EPT de Cienfuegos.	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1- Explicación del contenido	¡Error! Marcador no definido.
2.1.2 ETAPA 1: Diagnóstico de la etapa de planificación de las Bases Municipales Centralizadoras de Transportación de Carga	¡Error! Marcador no definido.
2.1.3 ETAPA 2: Proceso de formación de los Planes Operativos de las transportaciones de cargas.	¡Error! Marcador no definido.
2.1.4 ETAPA 3: Cierre de información de los Indicadores de Explotación.	¡Error! Marcador no definido.
2.1.5 ETAPA 4: Proceso de Entrega de Combustible.	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo III Aplicación del procedimiento para la formación y ejecución de los planes operativos en la Base Centralizadora de Transportación de Carga del Municipio Cumanayagua	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Justificación del municipio seleccionado como objeto de estudio	¡Error! Marcador no definido.
3.2 Proceso de aplicación del procedimiento	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2 ETAPA 2: Proceso de formación de los Planes Operativos de las transportaciones de cargas.	¡Error! Marcador no definido.
3.2.3 ETAPA 3: Cierre de información de los Indicadores de Explotación	¡Error! Marcador no definido.
3.2.4 ETAPA 4: Proceso de Entrega de Combustible.	¡Error! Marcador no definido.
3.3 Resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento en la BCTC de Cumanayagua	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

Las relaciones y dinámicas de la humanidad en los tiempos actuales, caracterizada entre otros aspectos por la globalización de los mercados, en donde la integración comercial y financiera de la economía mundial exige repensar los procesos y procedimientos en las organizaciones y empresas; implica la formulación e implementación de nuevas prácticas administrativas y operativas. Estas prácticas deben tributar al aprovechamiento racional de los recursos disponibles para funcionar y consolidar un mejoramiento continuo de las labores realizadas, respondiendo con ello a las exigencias mundiales de eficiencia, eficacia y calidad.

Por consiguiente desde el 1er Congreso del PCC se destaca la importancia de ir incorporando a los directivos nuevas y mejores técnicas de dirección, que garanticen el éxito en su gestión, aspecto que se ha retomado en los años siguientes por la Dirección del Ministerio de Educación.

Por otra parte, en los documentos normativos que rigen la dirección administrativa se aborda la necesidad de planificar estratégicamente, por objetivos y prioridades, así como la necesidad de perfeccionar los métodos y estilos de la dirección empresarial, para lograr un directivo mejor capacitado, con un profundo dominio de la actividad que realiza.

Uno de los rasgos esenciales que ha caracterizado al Estado Cubano en esta dinámica en los últimos años ha sido encaminar el desarrollo económico del País a planos superiores de eficiencia y para ello reclama la elevación del control en todos los sectores que facilite la obtención de mejoras en la economía interna.

Estos reclamos requieren de una organización lógica y ordenada del proceso de planificación que responda a tres aspectos esenciales:

- Lineamientos de la política económica y social
- Directrices del Gobierno que se definan para su cumplimiento
- Instrucción 1/2011

Durante los últimos años del siglo XX y principios del XXI la tendencia del desarrollo del sistema de transporte en el mundo, se orienta a ser cada vez más flexible, más competitivo y más eficiente. Cuba, no ha quedado rezagada en este proceso, el Ministerio del Transporte (MITRANS) ha venido realizando un redimensionamiento y una reestructuración en función de la estrategia económica del país.

Ejemplos de este redimensionamiento y reestructuración de las transportaciones de carga, se encuentran: la reimplantación de la Cadena Puerto-Transporte Economía Interna y la creación de nuevos grupos de camiones, tales como: SERVICARGO, TRANSIMEX, PORTTRANS, entre otros, cuyo fin principal es la atención personalizada al cliente.

A pesar de la creación de estos grupos, a nivel municipal, provincial e incluso nacional, no se alcanza la calidad esperada, continúan existiendo dificultades como:

- La mayoría de las transportaciones internas de abastecimiento se realizaban con camiones con bajo aprovechamiento de la capacidad de carga y de los recorridos.
- Los vehículos de entidades vecinas en un mismo territorio, acudían al mismo tiempo y lugar para realizar gestiones similares.
- No se empleaban las cadenas de distribución y los clientes acudían a los centros generadores a buscar su abastecimiento.

Es por esto que el proceso de cambio necesitó de la creación de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga. Es importante destacar, que en esta nueva concepción los cambios de estrategias y objetivos están referidos, en parte, a concebir el papel integral del transporte, no sólo por ser un fenómeno que opera de generador a consumidor optimizando el traslado; sino considerando además las condiciones del mercado, las ventajas de presencia, la necesidad de la reducción de los inventarios, oportunidad de entrega, seguridad y otros factores que integran la llamada Operación Puerto Transporte Economía Interna.

Por ser interés de la presente tesis se piensa oportuno, referir aspectos que significan los servicios del transporte de carga, considerado como la disciplina que estudia la mejor forma de llevar de un lugar a otro, bienes. Asociado al transporte de carga se tiene la Logística que consiste en colocar los productos de importancia en el momento preciso y en el destino deseado.

Esta investigación tiene como antecedentes teóricos referencias a autores clásicos que tratan esta materia, además de otros que han definido categorías y principios relacionados con las funciones de la dirección, que luego se expresan en la formación y ejecución de los planes operativos. También se estudiaron otros documentos rectores como son: Guía metodológica del reordenamiento de las transportaciones de Carga, Expediente de formación de la Base seleccionada, Planes de medidas a las deficiencias detectadas por la inspección del MITRANS, entre otros.

El análisis bibliográfico realizado permite asegurar que el tema: la calidad y operatividad de los servicios del transporte de carga, es pertinente y de actualidad, pues su eficiencia y eficacia garantiza el cuidado no sólo del medio que se transporta sino de la vida humana, tesoro más importante de la sociedad.

En Cienfuegos con el funcionamiento de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga y en las relaciones necesarias de las mismas en los diferentes territorios, con la subordinación a la Empresa Provincial de Transporte, se evidenciaron algunas dificultades que influían negativamente en la óptima explotación del equipo, por lo que se hizo necesario realizar un completo estudio para determinar las fallas o inconvenientes que

estos presentan y poder así ponerlos en condiciones de cumplir el objetivo fundamental de la transportación de carga pactado cada año con el Consejo de Administración Provincial (CAP).

Dificultades detectadas:

- Insuficiencias en la organización para desarrollar el plan operativo que rigiera las operaciones de carga entre cargador y portador.
- No estaban establecidos los límites de facultades entre los territorios municipales y la provincia.
- A pesar de existir el reordenamiento del transporte aún existían transportaciones cruzadas.
- Existían deficiencias en la formación de los planes para la solicitud de combustible, en cuanto a tiempo y veracidad.

Todo lo planteado anteriormente, caracteriza la situación problemática que originó la presente investigación, cuyo **Problema científico** se resume en:

No existe un procedimiento para la formación y ejecución del plan operativo de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga de la Empresa Provincial de Transporte (EPT) de Cienfuegos.

Objetivo General:

Elaborar un procedimiento para la formación y ejecución del plan operativo de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga de la Empresa Provincial de Transporte de Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

- Estudiar los referentes teóricos y las regulaciones, relacionados con la transportación de carga y su planificación operativa.
- Diagnosticar la situación de la organización en cuanto a la conformación y la ejecución de los planes operativos.
- Diseñar el procedimiento para la formación y ejecución del plan operativo de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga de la EPT de Cienfuegos.
- Aplicar el procedimiento en la Base Centralizadora de Transportación de Carga del municipio de Cumanayagua.

Idea a Defender:

Con el procedimiento propuesto se cuenta con una vía para la formación y ejecución del plan operativo de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga de la EPT de Cienfuegos.

Novedad

El plan operativo es una herramienta que establece una vinculación estrecha entre cargador y portador. Con él se logra obtener datos más exactos de los orígenes y destinos de las transportaciones de carga, en función de un mayor aprovechamiento del equipo y el recorrido que realiza para el uso racional del combustible.

La novedad radica en que el procedimiento en sus diferentes etapas, obliga a concurrir a los responsables de la transportación al propio plan operativo existente, lo que permite durante la ejecución de las transportaciones una rectificación constante de los problemas que hoy más afectan al desarrollo del traslado de materiales.

Viabilidad

La presente investigación tributa al desarrollo del flujo informativo de la empresa Provincial de Transporte de Cienfuegos, pues constituye la elaboración de uno de los procedimientos que rigen la actividad de carga. Así mismo contribuye al fortalecimiento del ambiente de control, a partir de la reducción de los riesgos asociados a esta área.

Con el diseño y aplicación del procedimiento de formación de planes operativos, se fortalecen las relaciones de los miembros de la estructura organizativa de la subdirección de transportación de carga. Además aumenta la preparación del personal especializado, por lo que puede aplicarse con un reducido grupo de personas y en un corto período de tiempo.

Factibilidad

La investigación es factible toda vez que cuenta con todos los recursos y aprobación de las entidades competentes para su realización, debido a las ventajas que este trabajo provee desde el punto de vista de la formación de planes operativos para las transportaciones de carga. Se establece una guía de consulta de las direcciones de estas bases de transportación para una explotación adecuada de los medios. Esto tributa a un uso racional de los equipos de transportación de cargas, combustible y moto-recurso, ya que se evitan movimientos innecesarios y se reduce así el número de viajes de estos medios de transportación. Esta reducción tributa a que la huella ambiental, sea menor en emisiones de gases contaminantes, ruidos y productos residuales.

De igual manera, la aplicación de este procedimiento, eleva la eficiencia económica de la empresa al reducir sus gastos de compra de combustible, partes y piezas, y la propia actividad se factura a los clientes a precios altos según resoluciones del MITRANS.

En la investigación, en busca de perfeccionar los procesos de transformación para el mejoramiento de la prestación de servicios de la transportación de Carga, se ha empleado el método de trabajo grupal con la aplicación de la técnica "grupo de discusión", para determinar las limitaciones que afectan la aplicación de los planes operativos y definir el

municipio que se tomará como muestra. También se utilizó el análisis de documentos, para sistematizar y explicar los elementos teóricos y metodológicos necesarios en la misma.

La tesis está estructurada de la forma siguiente: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El Capítulo I contiene los fundamentos teóricos de la formación de Planes Operativos para el transporte, a partir del análisis del proceso de Dirección Empresarial. En este se significan, por considerarlas fundamentales para los propósitos del estudio, las funciones de planificación y control. Luego se explican las concepciones de plan operativo y de procedimiento, como puntos medulares de la investigación. Cierra el capítulo, la proyección del Ministerio de Transporte precisando el surgimiento de las Subdirecciones de Carga en cada una de las Empresas Provinciales de Transporte.

El Capítulo II refiere la propuesta de un procedimiento para la formación y ejecución del Plan operativo de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga de la Empresa Provincial de Transporte.

El Capítulo III presenta la aplicación del procedimiento diseñado a la Base Municipal de Cumanayagua.

Capítulo I Fundamentos teóricos de la formación de Planes Operativos para el transporte

Este capítulo está estructurado a partir de cuatro epígrafes donde se efectúa una sistematización teórica conceptual del proceso de dirección empresarial, se particulariza en las funciones de planificación y control, por lo que ellas implican en la formación y ejecución del plan operativo. Así como se revela la necesidad de un procedimiento para su aplicación en correspondencia con las necesidades de mejorar la transportación de carga en las Bases Municipales Centralizadoras.

1.1 Proceso de Dirección Empresarial

La dirección es un proceso tan antiguo como la propia historia de la humanidad; desde que los hombres se reunieron para realizar tareas en colectivo, surgió esta actividad. Era necesario que se coordinara en la caza o en la pesca, que alguien indicara cómo y dónde ayudar. Es por ello que se considera como la influencia consciente y sistemática que ejerce el sujeto sobre el objeto de dirección de forma planificada, organizada y controlada en función del logro de los objetivos de la entidad de que se trate.

La dirección se ha definido a lo largo de la historia por varios autores, entre los que se cita: ... "proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas" (Stoner, J. Wankel, Ch. 1989). Esta definición con un carácter de proceso establece como esencia el logro de los objetivos de la organización

"La dirección es la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye." (Parker, M. 1996)

El análisis de las definiciones anteriores conduce a afirmar que la dirección es una influencia con fines determinados sobre el sistema social y la puesta de este en consonancia con las leyes que le son inherentes. Significa revelar las tendencias progresivas del desarrollo social, así como, planificar, organizar, regular y controlar su movimiento. La dirección constituye una actividad de tipo social y puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre.

En este proceso surgen relaciones de carácter social entre los hombres, así como entre estos y los recursos. Todo esto requiere de una actividad específica: la dirección y la actividad del dirigente.

En el año 1908 aparece la primera referencia a estudios de dirección en la Universidad de Harvard, esta comenzó a tener un soporte científico, con los trabajos de Frederick W. Taylor (1856-1915) (uno de los principales exponentes de la escuela clásica), reconocido

como el fundador de la moderna administración científica, aunque es mucho más un organizador del trabajo que de la dirección.

Estos trabajos tuvieron una notable repercusión en los Estados Unidos, por cuanto permitieron, en ocasiones, hasta duplicar la productividad de los obreros. V. I. Lenin, los reconoció y abogó por ponerlos en práctica en la naciente Unión Soviética. Los elementos (funciones) planteados por este autor son: previsión (planeación), organización, dirección (regulación), coordinación y control, actualmente son reconocidas como universales y sólo algunos autores incluyen o suprimen alguna.

“La Revolución Socialista de Octubre de 1917 definió un vuelco mundial toda vez que cambió el sistema de propiedad, demostrando que los obreros podían vivir sin capitalistas, en tanto el capitalista demostraba que no podía vivir sin obreros” (Omarov, A. M. 1977) Ello significó una pauta sustancial en cuanto a la concepción de la dirección y sus principales responsables: los dirigentes.

El mérito por el desarrollo de la concepción socialista de dirección más amplia y científica correspondió a Lenin y polémicos han sido los problemas relacionados con la teoría de la dirección socialista luego de su muerte. La primera diferencia se aprecia en la propia denominación que los autores dan a sus obras referidas a este cuerpo sistematizado y sistémico de leyes, regularidades, funciones, métodos, etc.

La dirección socialista al igual que la capitalista tiene un doble carácter: técnico – organizativo y socio-político, ya que, en última instancia, como parte de las ciencias sociales que es, la dirección forma parte de la conciencia social y responde directamente a la clase en el poder; a la propietaria de los medios de producción.

En la actualidad, la actividad de la dirección, en su constante desarrollo, ha alcanzado un carácter científico. Frente a las exigencias contemporáneas, se ha perfeccionado la teoría general de la dirección, sustentada en la filosofía marxista – leninista. En este sistema, el dirigente desempeña una función decisiva y, por ello, no le basta el dominio de una profesión especializada, sino que es vital la interiorización de las leyes, los principios y los métodos que rigen la actividad de dirección.

En Cuba se despliega una revolución en el área empresarial, cuyo objetivo fundamental consiste en elevar el desarrollo económico del país a planos superiores de eficiencia; para ello el gobierno reclama la elevación del control en todos los sectores, lo que facilite la obtención de mejoras en la economía interna. Estos reclamos requieren de una organización lógica y ordenada del proceso de planificación que responda a tres aspectos esenciales:

- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución

Los Lineamientos definen que el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción. La política económica cubana se corresponderá con el principio de que

sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado.

- Gobierno Provincial

El Consejo de Administración en su estructura dispone de Vicepresidentes que atienden los diferentes programas y actividades del territorio a partir de las cuáles se identifican los objetivos de trabajo a alcanzar con sus indicadores y criterios de medidas, las que sirven de base para la planificación de actividades, control e intercambio con las direcciones administrativas y Empresas Provinciales, anualmente esta Asamblea aprueba para cada una de las empresas el plan o presupuesto a ejecutar además de la evaluación del comportamiento de los indicadores de eficiencia del sistema empresarial.

- Instrucción 1/2011

Esta instrucción elaborada por Raúl Castro, Presidente de los consejos de Estado y de Ministros en Cuba, establece las políticas generales para la elaboración de los objetivos y planes de actividades en los diferentes niveles de dirección, como un sistema integral. Permite, a su vez, lograr una adecuada organización y coordinación de todos los factores que intervienen en el proceso de planificación de actividades, en interés de contribuir a la institucionalización del país. Además garantiza con eficiencia y eficacia la implementación de lo planificado y su comprobación mediante las diferentes formas de control.

Los objetivos de esta Instrucción son:

- Lograr el cumplimiento de la misión de la organización y la máxima optimización de los procesos.
- Cumplir con las actividades programadas.
- Propiciar una mejor utilización del capital humano y los recursos materiales y financieros.
- Elevar la eficiencia y eficacia de los cuadros en el cumplimiento de sus funciones y en el perfeccionamiento constante de sus métodos y estilos de trabajo.

En el proceso administrativo de dirección, se precisan como funciones fundamentales:

- La Planificación vista a partir de los aspectos: Visión, Misión, Objetivos, Estrategia, Planes.
- La Organización presenta: Estructura, Funciones, Sistemas, Procedimientos.
- El Mando mediante la: Comunicación, Motivación, Liderazgo, Trabajo en Equipo Conflictos.

- El Control a través de: Puntos de Control, Indicadores, Sistemas Información, Fechas.

1.1.1-La Planificación como función del proceso de dirección

La función de planificación, dentro del ciclo de dirección, según Peter Drucker, es: “un proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las mismas” (Drucker, P. 1995). Este autor, considera que para el logro de esta función, el directivo, debe estar medido por su capacidad de lograr una alta eficiencia y eficacia en su trabajo.

En la concepción de este autor se establece un vínculo entre la planificación, el trazado y alcance de “las metas”, las cuales recobran una gran importancia, a partir de que le otorgan un sentido al proceso de dirección, permiten enfocar mejor los esfuerzos, guían los planes y decisiones y ayudan a evaluar el progreso.

La planificación, es la función administrativa básica que implica decidir de antemano qué se hará y de qué manera; incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y sus procedimientos para alcanzarlos. Es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos. Permite establecer una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planificación.

Para realizar esta función adecuadamente es necesario tener en cuenta varios principios como:

- **Principio de contribución al objetivo.** Todos los planes tienen que ser elaborados en función de los objetivos organizacionales.
- **Principio de primacía de la planeación.** Indica que la planeación precede a todas la demás funciones administrativas
- **Principio de eficacia de los planes.** Indica que todos los planes deberán generar más beneficios en su relación con los costos.
- **Principio de adhesión al objetivo.** Los objetivos deben tener significado y ser atractivos por los miembros de la organización.
- **Principio de flexibilidad.** Con este principio se establecen los márgenes de tolerancia aceptables (atribuibles a hechos inesperados en un plan de trabajo).
- **Principio de cambio de ruta.** Bajo este principio se establece la revisión de los planes y su reelaboración en caso de que así se requiera, para el cumplimiento de objetivos.

Cuando se habla de lograr que este proceso funcione como un sistema, se necesita que se establezca una relación entre objetivos, actividades y recursos, a partir, en primer lugar, de la definición de objetivos que aseguren el continuo desarrollo de la organización con el empleo racional y eficiente de los recursos disponibles, así como de la medición y evaluación sistemática de estos resultados. Se hace necesario también, lograr una adecuada organización y coordinación de todos los factores implicados, que intervienen en el proceso, en interés del cumplimiento de los objetivos; y garantizar eficiencia y eficacia en la implementación de lo planificado y en la comprobación de su ejecución mediante las diferentes formas de control.

Para lograr la eficacia en la implementación de lo planificado es necesaria la utilización de instrumentos que a continuación se enuncian como herramientas de la planificación:

- Propósito y misión estratégicos
- Visión
- Premisas
- Objetivos y metas
- Estrategias
- Reglas y Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos

Existen documentos que se elaboran en cada nivel de dirección, que permite alcanzar el objetivo trazado por la empresa en cuestión, tales como:

- Objetivos que se propone alcanzar la organización a corto, mediano y largo plazos, con los indicadores o criterios de medida.
- Plan anual de actividades.
- Plan de trabajo mensual.
- Plan de trabajo individual de cada cuadro o especialista.

La planificación expresada en los diferentes planes que rigen el proceso, no debe constituir una relatoría de actividades realizadas en el mes o etapa, sino que debe revelar, esencialmente lo que está limitando la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos

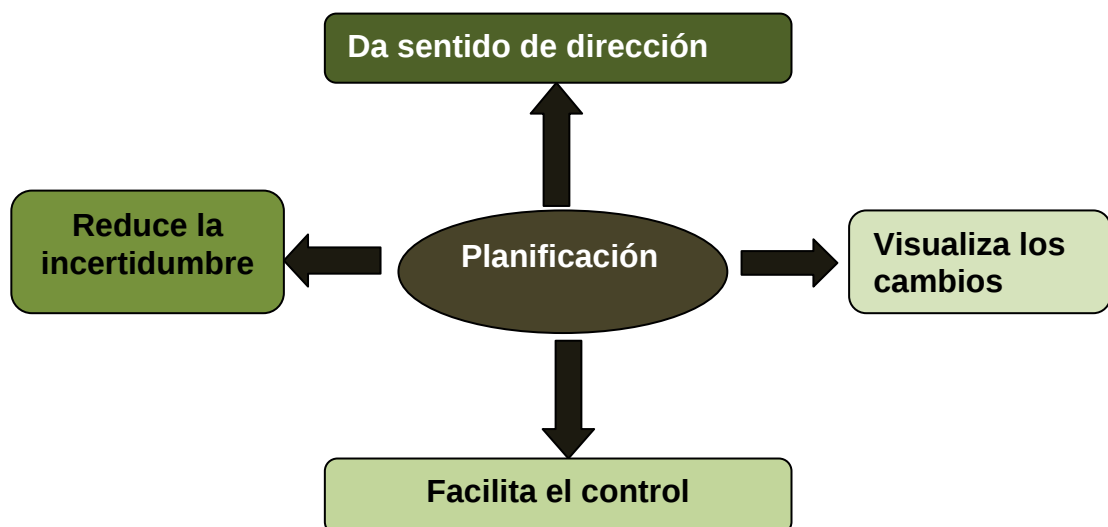
y/o actividades, permitiendo a la organización; así como al jefe inmediato superior, tomar decisiones.

Cuando se habla de planificación, y por supuesto, de su expresión en los diferentes documentos, se aspira a que se logre un proceso armónico, que integre a todos los factores, y que establezca una adecuada relación entre los objetivos, las actividades y recursos que los aseguran, así como que se logre un óptimo aprovechamiento de ellos, especialmente el tiempo. Esto permite un adecuado control del proceso en todas sus partes y asegura la información relevante en esta esfera, que requiere el gobierno para dirigir.

Para alcanzar estos resultados es necesario que cada nivel de dirección tenga bien definidos sus objetivos, en correspondencia con su misión y funciones, que cada cuadro, funcionario, especialista y trabajador, cumpla con las tareas propias que tributan al cumplimiento de estos objetivos. Se debe ordenar la pirámide actual de trabajo, para poder planificar y prever oportunamente las acciones necesarias que permita ir conduciendo los acontecimientos y no al revés, que es lo que caracteriza el actuar en sentido general; es oportuno señalar que ante imprevistos, se deben realizar los cambios y ajustes necesarios en el alcance de los objetivos y las actividades que los aseguran.

La planificación en la administración, adquiere vital importancia, toda vez que, permite coordinar actividades organizativas, de liderazgo y de control. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a los trabajadores y a los recursos; no pueden dirigir con confianza o esperar que los sigan. Es necesario un plan, para que los directivos y sus seguidores puedan lograr sus metas, de saber cuándo y dónde se están desviando en el logro de sus objetivos; de ahí que también el control se convierta en un ejercicio útil. A continuación se esquematiza los elementos fundamentales que reflejan la importancia de dicha función prevista en el ciclo de dirección.

ESQUEMA 1 Importancia de la planificación



Fuente: Elaboración propia

1.1.2- El control como función del proceso de dirección

La teoría administrativa contemporánea extrae la lección de los límites y los fracasos del taylorismo, ningún directivo exitoso pretende comprender, prever y controlar el comportamiento del hombre en el trabajo en todos sus detalles. El control se enmarca como una función de dirección, y el propio ciclo directivo está conformado por funciones básicas integradas, según Reyes Ponce (1986) en dos fases: la mecánica y la dinámica; la primera comprende las funciones de previsión, planificación y organización, y la segunda la integración, el mando y el control. Cada fase se subdivide en otros subsistemas. Otros autores reducen las funciones del ciclo directivo a: planificación, organización, gestión y control. La función de planificación y organización, como ya hemos visto, constituyen fases preparatorias del ciclo directivo, mientras que la función de gestión y control son fases ejecutivas. Para su estudio estas funciones se analizan de forma separada, pero en la práctica de la dirección se presentan interrelacionadas, es decir:

- La planificación tiene que ser objeto de organización, gestión y control.
- La organización tiene que ser objeto de planificación, gestión y control.
- La gestión tiene que ser objeto de planificación, organización y control.
- El control tiene que ser objeto de planificación, organización y gestión.

Es interés de esta investigación, todas las funciones que conforman el ciclo de dirección, por tanto, la fase dinámica en especial el control, es uno de los elementos que debemos tener en cuenta para nuestro objetivo.

La función de control, que es, en esencia la verificación de lo acontecido contra lo planeado y la adopción de medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos deseados; es la que cierra el ciclo directivo. En ella el jefe debe comprobar que las decisiones tomadas se cumplen acorde a lo regulado o realizado, para corregir eventuales desviaciones significativas, establecer el estado y las tendencias en el trabajo, generalizar experiencias positivas, evaluar y desarrollar a sus ejecutores.

El control, dentro de las funciones del ciclo directivo, es una de las menos tratadas en la Literatura, y proporcionalmente de las de menor evolución. No obstante, en los últimos años se consolida la Teoría del Control de Gestión revolucionando esta materia en cuanto a conceptos, técnicas y métodos de aplicación.

El concepto de control hay que verlo como una necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional), que se centra en la concepción del control como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite lograr eficiencia y eficacia en la organización. Este enfoque defendido por la escuela clásica se manifiesta por la definición de Henry Fayol en su obra Administración Industrial y General, señalando que “el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos” (Fayol, H. en: Fernández, M. 2004).

Esta concepción simple orientada a la excesiva formalización de los mecanismos de control es entendida como “el proceso de control por centros de responsabilidad y la medición de variables por medio de indicadores ligados a los aspectos claves de la organización”, (Anthony, R. 1990), este enfoque según (Amat, J. 1989), lo declara “como una visión excesivamente técnico y racional del proceso de control al limitarlo al diseño de aspectos formales reduciendo la complejidad del contexto organizativo en que aquel opera.

A partir de los años 50 y 60 el paradigma psico-social entendió al control como un proceso fundamentado en la consideración de aspectos motivacionales y conductuales al momento de implantar modelos de control organizacional, estos principios fueron desarrollados por la escuela de las relaciones humanas. Esta escuela planteó la influencia que tenía la aplicación de sistemas de control en los individuos, por lo que la participación de estos en el proceso de decisión y control, contribuirían al aumento de la motivación al relacionar los objetivos individuales con las metas organizacionales, al respecto, son fundamentales los trabajos de Argyris, 1952; Searfoss, 1976; Lewin, 1970, (citados en: Machado, R. 2009).

En cuanto a las definiciones acerca del control los teóricos de la administración mencionan al Control como una de las funciones de dirección, la otra interpretación del término, es la de ver el Control como dominio o capacidad de mantener la estabilidad del crecimiento del sistema, es decir, su funcionamiento dentro de los parámetros establecidos.

El autor Orlando Carnota se refiere al control como el seguimiento de una operación o grupo de operaciones con el propósito de mantenerlas dentro de ciertos límites prefijados de funcionamiento. Es el punto donde se cierra un ciclo de dirección para dar comienzo a otro. El control es una característica esencial de los sistemas autogobernados, y en particular de su sub-sistema rector. (Carnota, O. 1987).

Para Reyes Ponce, “control es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes”. (Reyes P. 1997). Por otra parte Robbins lo concibe como “el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas”. (Robbins, 1998). Robert J. Mockler, (citado por Machado, R. 2009). Plantea una definición que incluye elementos esenciales, a tener presentes en esta investigación cuando señala:

“El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia, y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales”.

Todas las definiciones enunciadas hacen énfasis en los siguientes rasgos:

- La relación del control con el plan, queda claro que controlar es comparar, comparar lo hecho con lo planeado y en su caso corregir las desviaciones. Siendo el último paso del proceso administrativo, presupone que hay una planeación que define el rumbo de la empresa y con la que comparamos los resultados e identificamos las desviaciones. Se dice que la planeación y el control son los gemelos del proceso administrativo ya que no pueden darse el uno sin el otro.
- Se insiste en la verificación y medición de resultados, sin darle todo el valor que lleva la retroalimentación y el enriquecimiento del proceso, limita el control a las administraciones, sin reconocer la labor de los colectivos, que conscientes de las metas trazadas y los parámetros para alcanzarlas, pueden regular su desempeño en función del logro.
- Los propósitos del control se resumen en: corregir eventuales desviaciones significativas, generalizar experiencias positivas, establecer el estado y las tendencias en el trabajo y evaluar y desarrollar a los ejecutores.
- La función de control a partir de este análisis se divide en cuatro etapas:
 - Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento. Es una situación ideal, las metas y objetivos establecidos en el proceso de planeación estarán definidos, en términos claros y mensurables que incluyen pasos específicos.
 - Medir el desempeño como todos los aspectos de control, este es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida.
 - Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar. Este es el paso, que según el autor más fácil del proceso de control, pues se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad.
 - Tomar medidas correctivas: Es necesario si el desempeño no se cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere la intervención.

Etapas que se toman en cuenta para la elaboración de la propuesta de procedimiento para la formación del plan operativo que se realiza en la investigación.

Como cierre de este acápite se esquematiza la relación entre las funciones de dirección planificación y control, al asumir la idea siguiente: La planeación y el control son inseparables.

ESQUEMA 2 Relación entre las funciones de dirección: planificación y control



1.2 Proceso de formación y ejecución de planes operativos

El proceso de formación y ejecución del plan operativo, es un paso, direccionado precisamente a erradicar factores que afecten el sistema y favorezca el desarrollo del flujo informativo, es una vía que contribuye al control, a partir de la reducción de los riesgos asociados a cada área, elementos que llevan a reafirmar la importancia y vitalidad del plan operativo.

En tal sentido es oportuno el análisis conceptual del plan operativo como proceso facilitador del control en las empresas y tener comprensión del objeto de transformación en la tesis.

Concepciones generales sobre Plan operativo

Existen diferentes tipos de planes atendiendo a las siguientes clasificaciones:

- Planes por ámbito de influencia
- Planes por horizonte temporal.
- Planes por especificidad
 - Se reconocen como planes por su ámbito de influencia, aquellos planes estratégicos que buscan lograr las metas generales de la organización, colocándola en términos de su ambiente y afecta a todas las áreas funcionales.

Y los planes operacionales, aquellos que especifican los detalles respecto a la forma como se van a alcanzar los objetivos de la organización, estos se derivan de los planes estratégicos.

Por otra parte los planes por su horizonte temporal, son los que se definen como:

- Planes a corto plazo. Cubren periodo menores a un año.
- Planes a mediano plazo. Cubren periodos entre uno y tres años.
- Planes a largo plazo. Abarcan periodos mayores de tres años.

- Los planes estratégicos se establecen a largo plazo y los operacionales a mediano y corto plazo.

Los planes por especificidad se determinan en dos rangos:

- Planes específicos. Son aquellos que están claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones.
- Planes direccionales. Son flexibles y se establecen como patrones generales. Proporcionan un enfoque, pero dan libertad de acción.

Atendiendo a la clasificación por ámbito de influencia se puede decir que el plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo (Enciclopedia Encarta, 2011)

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA. Es por esto, que el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el 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 del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

La adecuada planificación orientada hacia la calidad, ayudan a mejorar y hacer más eficiente la gestión general de la empresa. El funcionamiento de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga exige obligatoriamente adaptar las políticas y estrategias de calidad a fin de optimizar y obtener los máximos resultados.

Para la formación del plan operativo de los equipos de transportación de carga, se utilizarán según lo planteado por Conejero González, (2003) dos formas de ruta: fija y variable, las que permiten a los vehículos seguir una ruta prescripta cada día y los pedidos del cliente de ese día son atendidos según la ruta de entrega. La segunda, en cambio, está más orientada al cliente, pues atienden las pautas de demanda de cada uno de ellos y tiene la capacidad de aceptar modificaciones para satisfacer las fluctuaciones de los niveles diarios de demanda.

Se es consecuente con este autor ya que aplicar esta conceptualización permitió caracterizar la ejecución de la transportación con el cliente y ayudó a la agilización de la formación del plan operativo, así como, definir el sistema de trabajo y de fiscalización de la ejecución del propio plan, ajustando las capacidades de carga de los equipos a las necesidades de sus clientes.

Teniendo en cuenta la importancia de lo expuesto, el Ministerio del Transporte en la representación de su máximo directivo, establece el sistema de un recorrido mensual para el chequeo al cumplimiento de los planes operativos y a la formación de estos para el próximo mes, en cada provincia.

Importantes cambios han venido ocurriendo en cuanto al papel del plan operativo en las empresas y en la forma de enfocar y poner en práctica las actividades correspondientes para resolver los problemas que se presentan en las rutas prescriptas, los cuales son cada día más complejos y diversos. Esto ha condicionado que se hayan desarrollado nuevas políticas en esta esfera, y por tanto se amplía la gama de posibilidades de actuación de las empresas en este sentido.

Se define que esta planificación consiste en la reducción del costo total de viaje. El plan operativo no es solo la formación de modelos sino que lleva el análisis de las situaciones complejas que envuelven una transportación.

Con el objetivo de identificar los principales problemas que afectan el transporte de cargas a nivel internacional y de proponer medidas que contribuyan a su solución, a fines de septiembre del 2003, auspiciada por la Junta de Comercio y Desarrollo de la UNCTAD, se efectuó en Ginebra una Reunión Internacional de Expertos del transporte de 38 países de todos los continentes.

En la mencionada reunión se reconoció que el hurto y el robo de mercancía durante el proceso de carga de origen de transportación y de descarga en los puntos de trasbordo y en destino, las entregas incompletas por parte de algunos suministradores inescrupulosos y de poca reputación, constituye un flagelo en ascenso a escala mundial.

En el estudio sobre el tema derivado de dicha reunión, se reconocen la propuesta de utilización de procedimientos para la verificación y tarjado de la carga, lo que contribuye al control estatal de las transportaciones.

Para el autor de esta tesis resultan válidas estas aseveraciones y propuestas de procedimientos dados en la función de control de la carga por ello resalta que desde la perspectiva de mejorar la prestación de servicios de la transportación de Cargas se impone la búsqueda de un procedimiento que facilite a los responsables de la transportación la utilización del plan operativo como herramienta que favorece recorrer el ciclo de dirección y en su esencia el control.

El análisis realizado evidencia que no se ha acompañado este plan, como se ha hecho en las funciones de dirección, de procedimientos para su aplicación, en tal sentido es conveniente definir en la tesis qué se considera un procedimiento, y entender por qué su pertinencia para la formación y ejecución de planes operativos.

1.3 Concepciones generales sobre el procedimiento

Un procedimiento es el modo de expresar determinadas relaciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa. (Enciclopedia Encarta, 2011)

Al ser consecuente con este concepto se define que el procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas establecidas, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

Miguel Herrera y Gabriel Leandro (2011) incluyen que los procedimientos establecen métodos para el manejo de actividades cotidianas, a diferencia de las políticas que son guías de acción y no de pensamiento, porque son los planes los que establecen un método o forma para llevar a cabo una actividad o serie de actividades. En tal sentido definen el procedimiento como series cronológicas, pautas a seguir, que indican la forma exacta en que se debe realizar una actividad.

Las múltiples conceptualizaciones encontradas en diferentes bibliografías en torno a este término, hacen reflexionar acerca de la diversidad de criterios con relación a la definición de procedimiento, distinguiéndose como aspecto significativo el hecho de reconocer en ella, la existencia de etapas, pasos, pautas, vías a seguir en una actividad y para el establecimiento de determinadas relaciones.

Sobre la base del estudio realizado y abordando el tema desde una perspectiva integradora, se asume el criterio de reconocer el procedimiento en esta tesis como un ordenamiento lógico de etapas constituidas por varias fases para establecer una vinculación estrecha entre cargador y portador que permita obtener datos más exactos de los orígenes y destinos de las transportaciones de carga, en función de un mayor aprovechamiento del equipo y el recorrido que realiza para el uso racional del combustible.

De acuerdo a sus características y al entorno en que se desarrolla una empresa puede el procedimiento garantizar mejoras en la prestación de los servicios de Carga. La empresa que no tiene ningún proyecto o no se arriesga a realizarlo no tendrá futuro, tal no es el caso del Ministerio del Trabajo (MITRANS) preocupado y ocupado en ser cada día más eficiente en la prestación de los servicios.

1.4 Ministerio de Transporte

El Ministerio del Transporte (MITRANS), es un Organismo de la Administración Central del Estado, subordinado al Consejo de Ministros. Como rector de la actividad, ejerce las funciones dirigentes en el transporte para los restantes Organismos de la Administración Central del Estado.

La misión del Ministerio consiste en dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto al transporte terrestre, marítimo, fluvial y lacustre, su infraestructura, sus servicios auxiliares y conexos, así como la navegación civil marítima. Ofrecer un sistema de transporte seguro, que satisfaga la demanda, respetuoso del medio ambiente y al máximo nivel de eficiencia para la economía nacional, la sociedad y el comercio internacional.

Este ministerio tiene un Sistema de Transporte que posee un parque automotor, ferroviario y marítimo con un elevado coeficiente de disponibilidad técnica, adecuadamente organizado, seguro, respetuoso con el Medio Ambiente, detienen el deterioro en la infraestructura y trabajan en su mejoramiento, lo que les permite brindar un servicio capaz de satisfacer los crecientes tráficos de carga y de pasajeros. Orienta la formación y desarrollo de los recursos humanos, armónicamente con el nivel de desempeño que demande el progreso del transporte y sobre la base de los principios y valores de la revolución.

Sus funciones se establecen de conformidad con las disposiciones finales sexta y séptima del Decreto - Ley No. 147. Por lo que según dicha disposición el Ministerio del Transporte es el Organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y el Gobierno en cuanto al transporte terrestre, marítimo, fluvial, sus servicios auxiliares o conexos, y la navegación civil marítima y, además de las funciones comunes a todos los organismos de la Administración Central del Estado, tiene las atribuciones y funciones específicas siguientes:

- Dirigir la política del desarrollo planificado y de la eficaz prestación de los servicios de transporte terrestre, marítimo y fluvial, dentro del territorio y de los servicios auxiliares y conexos a estos, así como internacionalmente conforme a las normas del derecho internacional.
- Definir, clasificar y regular, en lo que compete, las normas de explotación, control y conservación de los medios y demás equipos de los distintos servicios de transporte en correspondencia con las características del sistema vial, protección del medio ambiente y otros de carácter general.
- Conceder, limitar, modificar, suspender o cancelar las licencias y permisos para la prestación de cualquier servicio de transporte operado por el sector estatal y privado en todo el territorio nacional, y sus aguas jurisdiccionales conforme al procedimiento establecido.
- Inspeccionar y revisar periódicamente todos los medios de transporte que circulen en el territorio nacional, así como ejercer otras funciones de inspección y control estatal en el transporte.
- Organizar, regular, operar y mantener los servicios que sean convenientes para la seguridad y ayuda de la navegación marítima y fluvial.

- Regular las condiciones y requisitos para la conducción de vehículos en general y del personal técnico en los casos y sistemas en que fueren preciso, así como la expedición, suspensión y revocación de las licencias y certificados de aptitud vigente.
- Normar y controlar la explotación y actividades de los puertos y vías férreas, autopistas y carreteras, incluyendo el control de la zona de seguridad aledaña.
- Determinar las normas para la seguridad del transporte terrestre, de la navegación civil marítima, así como controlar el cumplimiento de las mismas y emitir los certificados correspondientes: Dictar cuantas medidas de seguridad considere necesario para la prevención de accidentes en los distintos sistemas de transporte.
- Dirigir dentro de las facultades y competencia la elaboración de los planes viales del país y controlar su cumplimiento, normar y controlar el mantenimiento vial.
- Reglamentar todo lo referente al tránsito, que comprende los estudios sistemáticos que correspondan, el diseño, la señalización vial y su conservación, los semáforos y demás medios de prevención y advertencia.

Hoy se preconizan por el Ministerio del Transporte la mejora continua de la calidad y seguridad de los servicios de transportación de pasajeros y carga, como en el desempeño de sus empresas, orientadas a la búsqueda de las opciones más eficaces y eficientes de servicios para los clientes, satisfaciendo las expectativas de la población y la sociedad, con la mayor racionalidad en el empleo de los recursos disponibles y en armonía con los objetivos de protección del medio ambiente.

Respecto al logro de estas proyecciones se plantea que sólo es posible sobre las bases de: cultura, profesionalidad, competencia y capacitación de los recursos humanos, la aplicación de la ciencia, la técnica y la informática, la legalidad, eficiencia y transparencia en las normativas, tramitaciones oficiales y adecuada planificación territorial integrada a los esquemas nacionales de tráfico.

El Ministerio del Transporte en búsqueda de nuevas estrategias que permitieran el logro de sus objetivos, lleva a cabo a partir del año 2006 un proceso de cambio, encaminado al redimensionamiento y reestructuración de las transportaciones de carga. Es importante destacar, que en esta nueva concepción, se concibe el papel integral del transporte, no sólo por ser un fenómeno que opera de generador a consumidor optimizando el traslado; sino considerando además las condiciones del mercado, las ventajas de presencia, la necesidad de la reducción de los inventarios, oportunidad de entrega, seguridad y otros factores que integran la llamada Operación Puerto Transporte Economía Interna.

1.4.1 Subdirección de Transportación de Carga

A partir de la reunión desarrollada en el Ministerio de Economía y Planificación, con motivo de chequear el desarrollo del reordenamiento de las transportaciones de carga y

patentizar el ahorro de combustible que esto significa para el país se decide generalizar el experimento en seis provincias.

En las indicaciones M - 09 - 2733 y M - 09 – 2734 **(Ver Anexo I)** del Ministro del Transporte Jorge Luis Sierra Cruz para la Generalización del Balance de Carga y el Reordenamiento del transporte a nivel municipal y provincial, orienta el cumplimiento de la misma en todas las provincias.

El transporte de cargas constituye el eslabón de unión entre la producción y el consumo, ya sea éste productivo o social, que continua y concluye el proceso de la producción de bienes materiales en la esfera de la circulación. Su nivel de producción y sus características, tales como: cantidad, tamaño de los lotes, origen y destino, fechas de entrega, frecuencia etc., se acuerdan entre comprador de Compraventa o de Suministro, en los que se define cuál de las dos partes se responsabilizará con la transportación de las mercancías.

En el sistema de Trabajo establecido, la responsabilidad fundamental recae en la formación de equipos de trabajos que proporcionen los datos suficientes para la toma de decisión de cómo lograr el uso racional de los medios en la cadena transportista. Para garantizar la explotación de los medios es necesario la creación de una entidad de carácter provincial denominada Subdirección Provincial de Transportación de Cargas, de subordinación local cuyos principios de trabajo estén basados en:

Visión

Que las Bases de Transportación de Carga sean capaces de proveer el servicio requerido por sus clientes, satisfacer sus expectativas, para lo cual desarrollará un “Sistema de Gestión de la Calidad” que garantice la puntualidad, la rapidez, la seguridad, la confiabilidad y los costos del servicio y de moto-recursos, así como hacer cumplir los objetivos para lo que fue creada, del racional uso del transporte de carga que permita disminuir a los niveles posibles el consumo de combustible.

Misión

- Que la entidad sea un centro aglutinador de los esfuerzos de los organismos del territorio en función de lograr la transportación más eficiente.
- Hacer de los indicadores de explotación del transporte un estudio constante y que el resultado esté reflejado en la práctica diaria.
- Transportar en tiempo y con eficacia los volúmenes de transportación que se generen desde y para los municipios.
- Lograr que el Balance de Carga constituya la herramienta fundamental de la planificación del transporte.

La Subdirección de Transportación de Carga tiene como objetivo fundamental que las Bases de Transportación de Carga sean capaces de transportar en tiempo y con eficacia, los volúmenes de transportación que se generen desde y para los municipios.

En el mes de junio del 2008 comienza en Cienfuegos el reordenamiento de la transportación de carga, conformándose así el Grupo Provincial que atiende la tarea, integrado por representantes del MEP, Unidad Estatal de Tráfico, Transportistas Profesionales, Empresas fundamentales de la producción, la Empresa Provincial de Transporte, a través de la conformación de la Subdirección de Transportación de Cargas. Este grupo estaba presidido por el vicepresidente del CAP designado y su objetivo fundamental era el análisis de la implementación de los acuerdos del Consejo de Ministros del 19 de Octubre del 2007:

1. Organizar la transportación de las cargas desde su origen, con el principio de acercarla lo más próximo posible al consumidor final, escogiendo para esto el esquema de distribución más eficiente.

2. Realizar el experimento del reordenamiento en Empresas fundamentales de la producción, con el objetivo de elevar sus índices de explotación del transporte, buscando principalmente eficiencia con el ahorro de combustible:

- La Empresa Cárnica.
- La Empresa Mayorista de Alimentos.
- El Combinado Lácteo.
- La Empresa Avícola.
- La Empresa Pesquera.
- Gases Industriales.
- Dirección Provincial de Salud.
- EMBER.

Para comprobar el cumplimiento del objetivo del reordenamiento de las transportaciones de carga en la provincia, se realizó un diagnóstico a la Subdirección Provincial de Transportación de Carga, en el cual se determinaron un grupo de deficiencias:

- La mayoría de las transportaciones internas de abastecimiento se realizaban con camiones con bajo aprovechamiento de la capacidad de carga y de los recorridos.
- Los vehículos de entidades vecinas en un mismo territorio, acudían al mismo tiempo y lugar para realizar gestiones similares.
- No se empleaban las cadenas de distribución y los clientes acudían a los centros generadores a buscar su abastecimiento.

Atendiendo a esta situación se hace necesario el diseño y aplicación de un procedimiento para la formación de planes operativos, direccionado a fortalecer las relaciones de los miembros de la estructura organizativa de la subdirección de transportación de carga, y lograr una vinculación estrecha entre cargador y portador.

Conclusiones del capítulo

- La planificación y el control como funciones de la dirección están estrechamente relacionadas, a partir de que la primera establece los estándares de control y la segunda permite medir el cumplimiento de los mismos.
- Se necesita expresar la planificación de objetivos, actividades y recursos en un plan integral único.
- El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Es por esto, que debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.
- El plan operativo es la formación de modelos y el análisis de las situaciones complejas que envuelven una Empresa.
- La Subdirección de Transportación de Carga tiene como objetivo fundamental que las Bases de Transportación de Carga sean capaces de transportar en tiempo y con eficacia, los volúmenes que se generen desde y para los municipios.
- En la bibliografía revisada no se encontraron muestras de procedimientos para la formación y ejecución de planes operativos para las transportaciones de carga.

Capítulo II Procedimiento para la formación y ejecución del plan operativo en las Bases Centralizadoras de Carga de la EPT.

En este capítulo se determinaron los pasos seguidos para la concepción del procedimiento para la formación y ejecución de los planes operativos, se parte de la identificación de la situación problemática, se presentan los fundamentos que sustentan la propuesta, su estructuración y representación gráfica.

La práctica del autor en la Subdirección de Transportaciones de Carga de la Empresa Provincial de Transporte le permite detectar en el funcionamiento de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga, deficiencias en la organización para desarrollar el plan operativo que rija las operaciones de carga entre cargador y portador y en la formación de los planes para la solicitud de combustible, en cuanto a tiempo y veracidad.

Situación que conduce a la búsqueda de solución mediante la investigación científica que tome como punto de partida la exploración diagnóstica del problema, dirigido a la satisfacción de las necesidades e intereses de mejoramiento del servicio en las Bases Centralizadoras de Transportación.

En esta labor desempeña un papel esencial presentar una propuesta alejada del formalismo, cada vez más cercana a la realidad a partir del análisis de los hechos y fenómenos que en ella se muestran, del análisis de las causas potenciales, consecuencias de las deficiencias que afectan o limitan la prestación de servicios, así lograr la sensibilización y la toma de conciencia progresiva de la implicación personal y del alcance social de los mismos.

2.1 Propuesta para el establecimiento de un procedimiento para la formación y ejecución del plan operativo en las Bases Centralizadoras de Carga de la EPT de Cienfuegos.

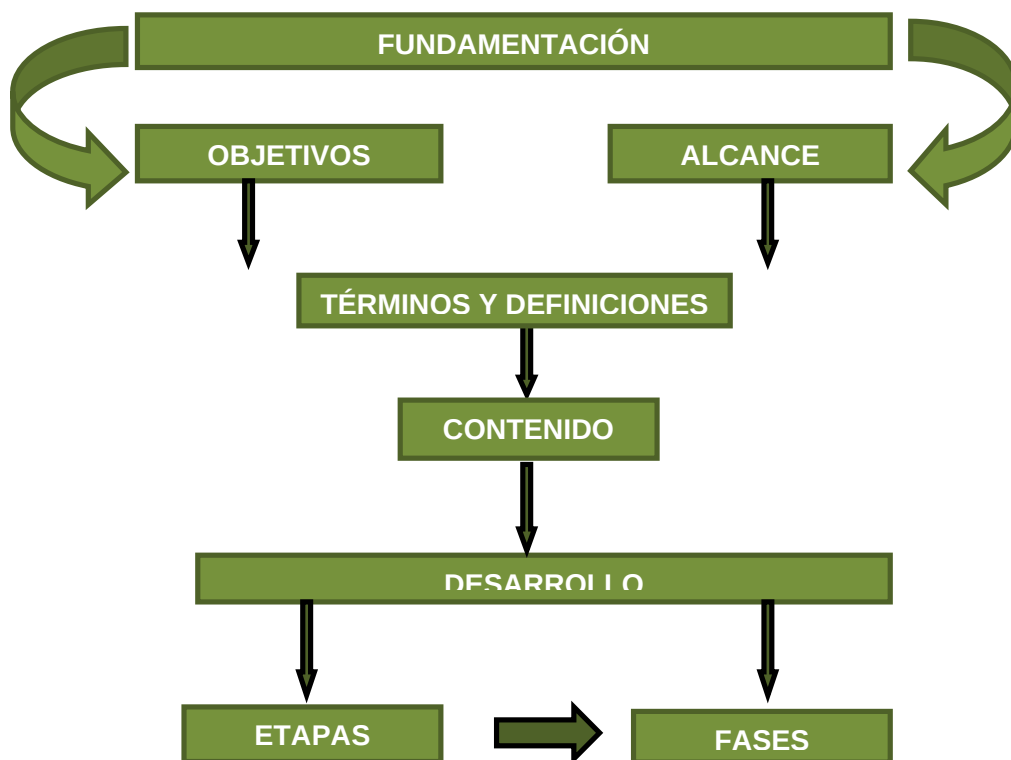
La estructura que conforma la propuesta considera los siguientes aspectos:

- Fundamentación
- Objetivos
- Alcance.
- Términos y definiciones
- Responsabilidades.
- Desarrollo (ordenado en etapas y fases)

Esta lógica estructural responde a un proceso coordinado de la ejecución del procedimiento, porque al fundamentar la propuesta es viable definir el objetivo que se persigue y el alcance que puede llegar a tener su aplicación, luego de determinado estos dos componentes, se impone esclarecer los términos y definiciones que no son de conocimiento general de la población que puede utilizar la investigación

como referentes en otros estudios y así se hace comprensible el contenido tratado, todo este proceso ordenado permite explicar el desarrollo, que en este caso se plantea distribuirlo en etapas y fases que faciliten el seguimiento por pasos como se pretende en todo procedimiento.

Esquema .3 Contenido de la estructura



Fuente: Elaboración Propia

2.1.1- Explicación del contenido

Fundamentación

Al explorar los lineamientos políticos, económicos y sociales del Partido y la Revolución, que sustentan la propuesta, es preciso detenerse por su correspondencia con los fines de la investigación en el 269 y en el 270. El primero expresa continuar la recuperación, modernización y reordenamiento del transporte terrestre y marítimo, elevando la eficiencia, y calidad de los servicios de transportación de carga y pasajeros, a partir del uso más racional de los servicios.

El segundo, de igual manera, direcciona la necesidad de garantizar la utilización de los esquemas y medios más eficientes para cada tipo de transportación, a través del perfeccionamiento del balance de carga del país, aprovechando las ventajas comparativas del ferrocarril, del cabotaje, de las empresas especializadas y de la contenerización para desarrollar el transporte multimodal.

Por otra parte la Instrucción 1 del 2011, plantea elevar la eficiencia y eficacia de los cuadros en el cumplimiento de sus funciones y en el perfeccionamiento constante de sus métodos y estilos de trabajo, cuestión que se manifiesta en el desarrollo de esta investigación, la cual brinda una herramienta para la planificación (procedimiento) que tributa al cumplimiento del objetivo de dicha instrucción.

Otra evidencia de la importancia y actualidad del tema de investigación es que responde a la naturaleza psicológica y humana del proceso de cambio que se lleva a cabo en Cuba. En el Ministerio de Transporte los cambios responden a dos razones fundamentales: perfeccionar los métodos y estilos de la dirección empresarial y la elevación del control en todas las ramas que facilite la obtención de mejoras en la economía interna.

El problema de la planificación y control en el sistema de dirección de la Empresa de Transporte se enmarca en esta tesis en el diseño de la formación y ejecución de los planes operativos para la transportación de cargas, su solución requiere de la definición de una secuencia de pasos con el propósito de alcanzar un ciclo de dirección, como conjunto de elementos interrelacionados entre sí, donde cada uno de ellos contribuye al funcionamiento armónico del todo, está sujeto a una jerarquía sistémica, en dependencia de las relaciones estructurales y temporales que entre ellos exista.

Esto requiere de una política normativa general, que garantice su unidad, de donde se deriven las expresiones particulares. Se trata por tanto de elaborar un procedimiento que ofrezca los pasos para la formación y ejecución de los planes operativos.

Para la elaboración del procedimiento se tuvo en cuenta las diferentes clasificaciones de planes, que han sido analizadas en el primer capítulo, por lo que se cataloga según el ámbito de influencia, como plan operativo, por el horizonte temporal a corto plazo y por la especificidad en plan direccional porque establece patrones generales pero dan libertad de acción.

Términos y definiciones

En la propuesta se hace referencia a diferentes términos que es oportuno definir para su comprensión:

Demanda de transportación: solicitud de transportación de carga realizada por el cliente al transportista, según sus necesidades.

Plan operativo: documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo

Indicadores de formación: son aquellos indicadores de explotación del transporte que se reflejan en el expediente inicial de formación de las bases. Estos se convierten en patrón de comparación de los

indicadores que se relacionan en los planes operativos mensuales, para determinar su estado de cumplimiento.

Balance de carga: ajuste entre la necesidad de transportación de carga del territorio y la posibilidad del transportista.

Clasificación de las Cargas:

Carga General: Aquella que se presenta en estado sólido, líquido o gaseoso, y que estando embalada o sin embalar, puede ser tratada como unidad. Los productos que se clasifican como carga general deben cumplir con ciertos requisitos: no representar un riesgo para la salud, no atentar contra la seguridad de quienes los manejan y del medio ambiente, así como no contar con un tiempo definido de vida.

Carga a Granel: Conocida como el conjunto de productos que son transportados a grandes cantidades, cuyo único recipiente es el vehículo de transporte. Esta carga es usualmente depositada o vertida con una pala, balde o cangilón en ferrocarriles, camiones o buques.

Carga Peligrosa: en este caso se trata de mercancía que, de no tener un trato adecuado, puede poner en riesgo la vida humana y el medio donde se transporta. La Carga Peligrosa se caracteriza por tener propiedades explosivas, combustibles, oxidantes, venenosas, radiactivas o corrosivas

El conocimiento que se alcanza sobre la problemática, conjugado con las intenciones declaradas por la política del país mediante la expresión de los lineamientos, la instrucción y las directivas del Gobierno Provincial, respecto a los planes operativos, posibilitó la formulación de los objetivos.

Objetivos:

- Establecer un sistema coordinado entre los clientes y los transportistas capaces de formar planes operativos que brinden respuestas a las demandas solicitadas, cumpliendo con los indicadores aprobados en los expedientes de creación de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga.
- Formar a partir de la propuesta de planes operativos municipales un plan operativo provincial bajo los conceptos del reordenamiento del transporte de carga.

Alcance

Puede ser aplicado a todas las Bases de Transportación de Carga Municipales, Provinciales y Especializadas formada en el proceso de reordenamiento del transporte de carga

Siglas utilizadas en el procedimiento

MITRANS: Ministerio del Transporte.

IC: Índice de Consumo de Combustible.

EPTC: Empresa Provincial de Transporte de Cienfuegos.

GPRTC: Grupo Provincial de Reordenamiento de las Transportaciones de Cargas

MEP: Ministerio de Economía y planificación

UET: Unidad Estatal de Tráfico

BCTC: Bases Centralizadoras de Transportación de Carga.

Responsabilidades

Grupos municipales y provinciales de reordenamiento del transporte de carga:

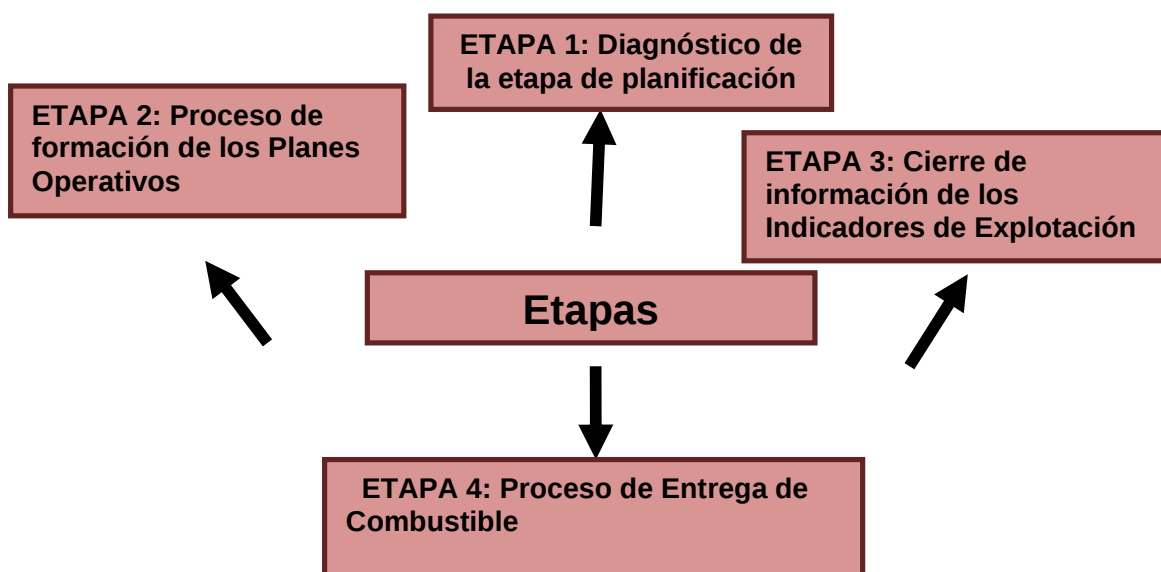
- Organismos globales del Estado, como el MEP, Estadística, Oficina de Finanzas y Precios, la ONAT.
- Oficina Balancista de la Unidad Estatal de Tráfico.
- Clientes generadores de carga
- Transportistas, tanto especializados, como los de la Bases Centralizadoras de Transportación de Carga.

Organización de la propuesta

Como resultado del proceso de síntesis e interiorización se condiciona el trabajo a realizar con los planes operativos, se construye el procedimiento para la formación y ejecución de estos a partir de diferentes etapas.

Cada una de las etapas se planifica atendiendo a fases que se constituyen a su vez en pasos a seguir y como plantea toda planeación estratégica tiene sus fechas de cumplimiento responsables y ejecutor.

Esquema 4 Etapas del procedimiento



Fuente. Elaboración Propia

2.1.2 ETAPA 1: Diagnóstico de la etapa de planificación de las Bases Municipales Centralizadoras de Transportación de Carga.

FASE 1

Creación de un Grupo de Discusión, teniendo en cuenta que este constituye una técnica de investigación, consistente en la reunión de un grupo de personas, que dialogan durante un tiempo acerca de diferentes temas.

Paso 1

Seleccionar el coordinador que se encargará de recoger la información y moderar el debate. En este caso debe ser el director de la BCTC.

Paso 2

Determinar los miembros que participarán, estos serán los directivos de las empresas y organismos que conforman el Grupo Municipal de Reordenamiento del Transporte de Carga, tales como:

- Organismos globales del Estado
- Oficina Balancista de la UET.
- Clientes generadores de carga
- Transportistas, tanto especializados, como los de la BCTC.

Paso 3

Se establecen los parámetros a debatir, que deben estar en función del cumplimiento del objetivo con el cual fueron formadas las BCTC. Estos parámetros pueden ser:

- Función de la entidad como centro aglutinador de los esfuerzos de los organismos del territorio para lograr una transportación más eficiente.
- Cumplimiento de los indicadores de explotación del transporte, con reflejo en la práctica diaria.
- Cumplimiento en tiempo y con eficacia de los volúmenes de transportación que se generen desde y para el municipio.
- Utilización del Balance de Carga como herramienta fundamental de la planificación del transporte.

Paso 4

Se orienta hacia la reinterpretación de lo que cada uno realiza. Se proponen ideas nuevas basadas en los aspectos reflexionados y en la disposición de mutuo intercambio que se ha logrado a través del proceso.

Es necesario replantear en este paso, todas las posibles soluciones, así como los nuevos parámetros que surjan, para lograr una adecuada planificación de la BCTC.

Paso 5

Se determina el período en que se realizará la formación y ejecución del plan operativo, atendiendo a la clasificación por el horizonte temporal a corto plazo. (Debe ser mensual, con el fin de realizar una revisión minuciosa y exhaustiva de los reales transportados)

FASE 2

Para complementar lo planteado, a partir del Grupo de Discusión, se realiza una revisión a documentos importantes de la BCTC como:

- Guía metodológica del reordenamiento de las transportaciones de Carga **(Ver Anexo II)**
- Expediente de formación de la Base seleccionada.
- Planes de medidas a las deficiencias detectadas por la inspección del MITRANS.

En ellos se analizarán los aspectos siguientes:

- Existencia de base de datos estadísticos que permitan el estudio de las transportaciones y la clasificación de las mismas.
- Correspondencia de los indicadores de formación del expediente de la BCTC con las necesidades cambiantes de transportación del territorio.
- Relación entre el plan de asignación de combustible por el CAP y la asunción de las transportaciones para las que fue diseñada la BCTC.

FASE 3

Caracterización de la BCTC seleccionada en cuanto a:

- Ubicación
- Misión
- Plantilla
- Situaciones operacionales
- Indicadores de explotación.

2.1.3 ETAPA 2: Proceso de formación de los Planes Operativos de las transportaciones de cargas.

FASE I

Despacho de los clientes según cronograma con las bases para presentar la demanda de transportación de cargas por el modelo BC-2.

Paso 1 Cierre de información de la Base Centralizadora con la Dirección Provincial

Paso 2 Entregar en reunión del Grupo Municipal de reordenamiento de las Transportaciones de Carga (GMRTC) el cronograma de despacho con la Base.

Paso 3 Desarrollar el despacho de clientes con dirección de Operaciones de la Base.

Resp: Oficinas Balancistas UET

Ejecutan: Bases, Clientes y Grupo Mcpal.

Modelo 1

BC-2. Demanda de transportación de cargas – Rama Automotor

Empresa demandante: _____ Código REEUP: _____ Mes/Año: _

Organismo _____

Productos	Código	Embalaje	Municipio		Distancia	Tn a Transp
			Origen	Destino		

Presentado por: _____ Cargo. _____ Firma: _____ Fecha y Cuño

Fuente: Grupo Nacional del Reordenamiento del Transporte de Carga.

FASE II

Formación de la propuesta del Plan Operativo de cada base individual para dar respuesta a la demanda presentada por los clientes, cumpliendo con los indicadores de formación.

Paso 1 Reunión técnica operativa para balancear las capacidades de equipos de transportación a las cargas demandadas por los clientes.

Paso 2 Ajuste de la planificación en proceso a los indicadores de diseño de la Base.

Paso 3 (Se desarrolla en cada territorio) Despacho de la demanda de transportación que puede asumir la Base Centralizadora por cliente a la oficina balancista de la UET.

Paso 4 Elaboración de la propuesta de Plan Operativo. Modelo BC3

Paso 5 Despacho con el Departamento Provincial según cronograma de la propuesta de Plan Operativo

Resp: Bases de Cargas

Ejecutan: Bases de Cargas.

Nota: La UET vela por la calidad de la planificación, sugiere, fiscaliza y propone transformaciones en la composición del grupo municipal de reordenamiento.

Modelo 2

BC-3. Plan de Operaciones por Vehículo

Empresa Transportista: _____ Código REEUP: _____ Mes/Año _____

Organismo: _____

Servicio Público _____ Servicio Limitado _____ Servicio Propio _____

Chapa	Tipo	Capacidad	Índice Km/L	Viajes	Km a recorrer		Carga Transportar	Tráfico Carga	Comb. consumir
					Km Totales	Km Carga			

Presentado por: _____ Cargo: _____ Firma: _____ Fecha y Cuño

Fuente: Grupo Nacional del Reordenamiento del Transporte de Carga

FASE III

Despacho según cronograma de la propuesta de Plan Operativo de las bases con el Departamento Provincial para la conformación del Plan Operativo Provincial.

Paso 1 El departamento Provincial de transportación de carga orienta cronograma de despachos de las propuestas de Plan Operativo de las bases Centralizadoras Municipales.

Paso 2 Se discute la información presentada por las Bases Centralizadoras (modelo BC- 3).

Resp: Departamento Cargas EPT

Ejecutan: Bases y Dpto. Prov.

FASE IV

Formación del Plan Operativo de Municipios y Provincia por los modelos BC-3 y BC-4, cumpliendo con los objetivos del proceso de reordenamiento de las transportaciones de cargas en el país.

Paso 1 Se determinan las responsabilidades de las transportaciones, planificando desde el origen de las cargas a transportar y teniendo en cuenta el ajuste de la capacidad promedio de cada Base Centralizadora a la necesidad de la transportación que se planifica.

Resp: UET

Ejecutan: UET, Dpto. EPT y Grupo Prov.

Modelo 3

Resumen BC-4. Transportaciones por origen y destino (en toneladas)

Provincia _____

Mes/Año _____

Empresas Transportista	Empresa Informa	Productos	Origen	Destino	Distancia	Plan Mes	TnKm

Presentado por: _____ Cargo: _____ Firma: _____ Fecha y Cuño

Fuente: Grupo Nacional del Reordenamiento del Transporte de Carga

Modelo 4

Plan Operativo de transportación de carga

Entidad. Base de transporte de carga _____ Mes _____

Equip.	Cap.	Km/L	Emp	Prod.	Origen	Destino	Dist M	Viajes	Km Tot.	Km Carga	Comb	TnKm	Tn a Transp.	Carga Posible

Fuente: Grupo Nacional del Reordenamiento del Transporte de Carga

FASE V

Despacho a la UET del Plan Operativo Provincial disgregado por cada Plan Operativo de Bases Centralizadoras Municipales.

Paso 1 En reunión del Grupo Provincial de Reordenamiento de las Transportaciones de Cargas (GPRTC) se orienta el cronograma de despacho de Plan Operativo provincial a la UET, de las Bases Especializadas y las Bases Centralizadoras Municipales de Cargas.

Paso 2 Desarrollo del Despacho planificado.

Resp: UET

Ejecutan: UET, Dpto. EPT y Grupo Prov.

FASE VI

[illegible]

CAR	%											
Índice de Consumo	Km/L											
Rotación	U											
Km Totales	Km											
Km con Carga	Km											
Consumo Combustible	Lts											
TRAFICO	TnKm											
Dist. Media por Ton	Km											
Índice Diesel Trafico (Lts)	Lts/TnKm											
Índice Diesel Trafico (Ton)	Tn/MMTm											

Fuente: Elaboración propia

Modelo 6

Cierre Información por Clientes

Empresa	Tn Transporta			Trafico			Viajes			Km/T			Km/C			Comb.			Carga Posb.		
	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%
Acopio																					
Alimenticia																					
C Y G																					
Cítrico																					
EAI																					
Educación																					
Total General																					

Fuente: Elaboración propia

Modelo 7

Conciliación del Combustible entregado

Combustible Entregado	Combustible Consumido	En Tanque	Existencia Final
Lts	Lts	Lts	Lts

Fuente: Elaboración Propia

FASE III

Despacho de la Demanda de Combustible.

Paso 1 En despacho del departamento Provincial se analiza con las Bases Centralizadoras las causas de las distorsiones de los indicadores de eficiencia en caso de que existan. (Modelos de Cierre de Información)

Resp: Dpto. Cargas EPT Ejecutan: Dpto. Comb PP y Dpto. Cargas EPT.

2.1.5 ETAPA 4: Proceso de Entrega de Combustible.

FASE I

Primera Carga de Combustible para ejecutar la Transportación del próximo mes.

Paso 1 Despacho de la distribución de la Primera carga de combustible para el siguiente mes con las Bases de Cargas.

Paso 2 El departamento económico de la EPT paga a FINCIMEX el combustible y se carga a partir del primer día del mes.

Paso 3 Entrega de la comunicación escrita de la cifra asignada con la planificación de los días que se debe trabajar según el plan de transportación diario.

Resp: Dpto. Cargas EPT

Ejecutan: Bases y Dpto. Prov.

FASE II

Chequeo del cumplimiento de los planes operativos en el uso del combustible por organismo. Modificación de planes.

Paso 1 A mediado del mes de ejecución de la transportación se puntualizan con las Bases Centralizadoras las necesidades de modificación de Planes Operativos y el respaldo de combustible para cumplir con estas en su segunda distribución.

Paso 2 Asignación de combustible para el cumplimiento de las transportaciones.

Resp: Dpto. Cargas EPT

Ejecutan: Bases y Dpto. Prov.

FASE III

Cierre de indicadores y conciliación del combustible real consumido bajo la certificación del departamento económico.

Paso 1 Despacho entre departamentos de la EP

Resp: Dpto. Cargas EPT

Ejecutan: Bases y Dpto. Prov.

Modelo 8

Informe de Balance y Tráfico de Carga

Municipio: _____

BALANCE DE CARGA	Organismo:		Mes a analizar:		
UM Mt	Año ante	Acum hasta fecha	Plan mes analizar	Real mes analizar	
DETALLES DE LAS CARGAS					
Carga total a transportar (transportada por el organismo)					
De ello: A transportar (Transportada) por el organismo					
Real transportadas por el organismo					
Presentadas al MITRANS					
Aprobadas a transportar por el MITRANS					
Real transportadas por el MITRANS					
Combustible a rebajar por organismo					
INDICADORES CUALITATIVOS DE EXPLOTACIÓN DEL TRANSPORTE PROPIO					
Distancia Recorrida Total	Mkm				

Distancia Recorrida con carga	Mkm				
Vehículos Promedio Existente	U				
Vehículos Promedio Trabajando	u				
Capacidad Promedio Existente	t				
Capacidad Promedio Trabajando	t				
Carga posible	Mt				
Viajes realizados	U				
Carga Transportada	Mt				
Tráfico de Carga	MMtkm				
Consumo de Diesel	t				
Distancia media de los viajes	Km				
Distancia media de una tonelada	Km				
Capa. Estática promedio por el vehículo	t				
Rendimiento promedio	Km/l				
Coef. Aprovechamiento del Parque	%				
Coef. Aprovechamiento del Recorrido	%				
Coef. Aprov. Capacidad de carga estática	%				
Índice de Consumo de Combustible	t/MMtkm				

Presentado por: _____ Cargo: _____ Firma: _____ Fecha y Cuño

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones del capítulo

- Se logra a través de los despachos la participación plena, efectiva, y protagónica de los directivos de las BCTC.
- Se implica la continua transformación y elevación de la eficacia de la gestión directiva, a través del desarrollo de habilidades de orden, disciplina, metódica de trabajo, en el director, transportista y cliente de cada una de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga.
- Se concreta de forma sistémica, el procedimiento como un facilitador neutral de la actividad de dirección en las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga.

Capítulo III Aplicación del procedimiento para la formación y ejecución de los planes operativos en la Base Centralizadora de Transportación de Carga del Municipio Cumanayagua

3.1 Justificación del municipio seleccionado como objeto de estudio

La puesta en práctica del Procedimiento para la formación y ejecución de planes operativos de las Bases Centralizadoras de Transportación de Carga, explicado en el Capítulo II está dirigida a propiciar modificaciones y alternativas favorables en las condiciones particulares de las Bases.

Este trabajo científico, por tanto, se sustenta en los métodos aplicados que permitieron determinar posiciones teóricas, así como los elementos estructurales para la elaboración del Procedimiento en el que prevalece el principio de la vinculación teoría – práctica.

Para el logro de este principio en el proceso investigativo se requirió la determinación de una Base Municipal para su aplicación que permitiera valorar la pertinencia del procedimiento propuesto. Producto del análisis antes referido se declaran como razones que justifican la selección de la Base Centralizadora de Transportación de Carga del Municipio Cumanayagua las siguientes:

- Fue la primera Base Centralizadora de Transportación de Carga donde se realizó el reordenamiento en la provincia Cienfuegos
- La diversidad de tipología de terreno entre llanos y montañas hace planificar la transportación en diferentes condiciones operacionales.
- Dentro del territorio existen grandes productores que exportan desde el municipio hacia otros de la provincia altos volúmenes de carga, como a su vez existen grandes consumidores, por lo que se recepciona gran cantidad de mercancía o productos.

En el municipio de Cumanayagua, por la variedad de formas productivas y la diversidad de las producciones de las empresas que radican en el territorio, el Grupo de Reordenamiento Territorial de las Transportaciones de Carga necesita de la formación y ejecución de planes operativos para balancear las cargas generadas, tanto de entrada, como de salida del territorio, ya sea en producciones terminadas o en materia prima. Es necesario también estos planes, para poder determinar, por el grado de especialización, las transportaciones que la Base Centralizadora no puede asumir y mantenerlo en las propias entidades como servicio propio de transportación.

Es por eso que los despachos iniciales que obligan al transportista y al cliente a detallar las características de las transportaciones que se planifican, adquieren una importancia vital. En el propio territorio las necesidades fluctuantes de transportación, fundamentalmente las dedicadas al programa de la vivienda, generan altos pesos y oportunidad de mejor aprovechamiento de los equipos para el

transportista, por lo que ha sido necesario, basado en el historial de los datos estadísticos de cuatro años de explotación del transporte, modificar el expediente inicial de formación de la Base.

Ante esta realidad se decide la aplicación del Procedimiento para la formación y ejecución de los planes operativos en la Base Centralizadora de Transportación de Carga del Municipio de Cumanayagua, los resultados de la investigación serán expuestos a partir del tránsito por las etapas de dicho procedimiento.

3.2 Proceso de aplicación del procedimiento

Objetivo:

-Establecer un sistema coordinado entre los clientes y los transportistas capaces de formar planes operativos que brinden respuestas a las demandas solicitadas, cumpliendo con los indicadores aprobados en el expediente de creación de Base Centralizadora de Transportación de Carga de Cumanayagua.

Siglas Utilizadas

MITRANS: Ministerio del Transporte.

IC: Índice de Consumo de Combustible.

EPTC: Empresa Provincial de Transporte de Cienfuegos.

MEP: Ministerio De Economía y planificación

UET: Unidad Estatal de Tráfico

GMRTC: Grupo Municipal de Reordenamiento del Transporte de Carga

BCTC: Base Centralizadora de Transportación de Carga

OPTEI: Operación Puerto, Transporte, Economía Interna

Responsabilidades

Grupo Municipal de Reordenamiento del Transporte de Carga, presidido por un jefe designado por el Gobierno Municipal:

- Organismos globales del Estado en el municipio de Cumanayagua como: el MEP, Estadística, Oficina de Finanzas y Precios, la ONAT.
- Oficina Balancista de la Unidad Estatal de Tráfico.
- Clientes generadores de carga: Unidad de Almacenes de la Empresa Mayorista de Alimentos 410, Directivo del Cítrico Arimao, Empresas Pecuarias del Tablón y Sierrita, Comunes Municipales, entre otros.

- Transportistas, tanto especializados (Empresa Lácteos Escambray y Empresa Forestal de Cumanayagua) como los de la Base Centralizadora de Transportación de Carga.

3.2.1. ETAPA 1: Diagnóstico de la etapa de planificación de las Bases Municipales Centralizadoras de Transportación de Carga.

FASE I

Se crea el Grupo de Discusión con los miembros del GMRTC, antes mencionados, presidido por un jefe designado por el Gobierno Municipal. Se seleccionó como coordinador del debate al Jefe de la BCTC de Cumanayagua, Charles Carrazano, Técnico Medio en Explotación del Transporte.

En la discusión y el debate a partir de los parámetros expuestos se plantearon las siguientes ideas:

- Existencia de muchas transportaciones eventuales que provocan desaprovechamiento de la capacidad del equipo.
- Existencia de altos niveles de inconformidad en los clientes por productos que no llegaban a tiempo al consumidor o productor, o que, en el peor de los casos, se echaban a perder.
- Desconocimiento de los productores del municipio de las verdaderas oportunidades de la concentración de los equipos en una Base Centralizadora.
- Baja disponibilidad de equipos para cumplir misiones en caso de desastres naturales o en estado de guerra, o sea, en situaciones excepcionales.

Luego de de la reinterpretación y la reflexión de los temas propuestos se replantearon posibles soluciones, así como nuevos parámetros que surjan, para lograr una adecuada planificación de la BCTC de Cumanayagua:

- La puesta de acuerdo para la ejecución del transporte tiene que ser el resultado de la puntualización diaria del GMRTC, generando la posibilidad de que varios organismos del territorio utilicen un mismo equipo con la capacidad suficiente de transportar las cargas de ellos.
- Mejorar las condiciones de los puntos de carga y descarga que permitan la agilidad de las operaciones de transportación en el municipio, así como extender a horarios, fuera de la jornada laboral, dichas operaciones.
- Necesidad de utilización de elementos como encerado y soga que protejan con mayor rigurosidad las cargas en las vías de difícil acceso en la montaña.

Se escoge el mes de Noviembre, para la aplicación del Procedimiento, porque es el mes donde se revalúa la terminación de los principales procesos inversionistas y productivos que generan la transportación de carga antes que concluya el año. Además permite una revisión minuciosa y

exhaustiva de los reales transportados del mes de Octubre y de la planificación del mes de Diciembre. Por estar ubicado en el último trimestre del año, es el momento esencial para puntualizar el plan anual y realizar las modificaciones que conlleven a mejorar los indicadores de explotación.

FASE II

Luego del análisis realizado a los diferentes documentos: Guía metodológica del Reordenamiento de las Transportaciones de Carga, Expediente de formación de la Base de Cumanayagua, Planes de medidas a las deficiencias detectadas por la inspección del MITRANS, se detectaron algunas irregularidades, que demostraban la necesidad de la formación y ejecución de los planes operativos. Las más significativas son las siguientes:

- No existía una base de datos estadísticos que permitieran el estudio de las transportaciones y la clasificación de las mismas, y que a su vez generara, una mejora continua del servicio que se presta.
- Los indicadores de formación del expediente de la Base ya no se ajustaban a las necesidades cambiantes de transportación del territorio, y lejos de ser un patrón comparativo, constituía una limitante en la ejecución de las transportaciones mensuales.
- La oficina de combustible del CAP, realizaba descuentos de combustible frecuentemente a la Base por inejecución o ineficiencia de la misma.
- La BCTC de Cumanayagua, asumía transportaciones para las cuales no fue diseñada.

FASE III

La BCTC del municipio de Cumanayagua, se encuentra ubicada en el kilómetro 1 de la Carretera de Cienfuegos, con un área total de 8750 m². Esta se forma dando cumplimiento al acuerdo # 7 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros celebrado el 19 de Octubre del 2007, que expresa la concentración de los medios en una Base Municipal para un uso más racional de los medios de Transporte; en Cienfuegos se patentiza la creación de la Base en el acuerdo # 111 del CAP (**Ver Anexo III**). En el mes de Julio se comienza a explotar los medios concentrados con el combustible de las empresas de origen, y no es hasta el mes de Agosto en que se realiza la solicitud de combustible para el nivel de actividad que se definió para la Base.

Misión: Que la entidad sea un centro capaz de aglutinar esfuerzos de los organismos del territorio en función de lograr la transportación más eficiente. Utilizar adecuadamente los indicadores de explotación del transporte y que este resultado se refleje en la práctica diaria. Transportar en tiempo y con eficacia los volúmenes de transportación que se generen desde y para el municipio. Lograr que el Balance de Carga constituya la herramienta fundamental de la planificación del transporte.

La Base tiene un parque de equipos de 32 medios, incluyendo cuatro equipos Kamaz de montaña entregados por el programa del MITRANS. La plantilla de la misma fue aprobada para su

funcionamiento de 96 trabajadores, de ellos 66 directos a la producción y 30 indirectos, lo que significa un 3.2 de correlación.

La BCTC de Cumanayagua se relaciona contractualmente con 32 empresas que demandan un promedio de 5355.1 Tn a transportar mensualmente, generando un gasto de combustible de 12906 Lts. Al cierre del mes de Noviembre del presente año se encuentran trabajando como promedio 18 equipos en el mes de un total de 24 medios de transporte, con una capacidad promedio de 8.2 Tn,

Cumanayagua constituye un parámetro comparador del aprovechamiento de la capacidad de los equipos, logrando un 92 % y con un aprovechamiento del recorrido al 61%. El índice diesel trafico de 67.3 Tn/MMTnKm, refleja buenas condiciones de parámetros medibles de la calidad energética de la transportación que mejora bajo los efectos del proceso de remotorización presentando un indicador kilometro litro de 3.8 Km recorridos por cada litro de combustible consumido.

3.2.2 ETAPA 2: Proceso de formación de los Planes Operativos de las transportaciones de cargas.

FASE I

Una vez iniciado el mes, después que la BCTC de Cumanayagua cumplió con el cronograma de cierre de información con la Subdirección de Transportación de Carga de la EPT de Cienfuegos; se encuentra lista para iniciar otro ciclo de planificación y ejecución de los servicios de transportación que brinda, no sin antes hacer un análisis conclusivo con la dirección de operaciones de la propia BCTC, de los aspectos negativos de la etapa que termina. Este es el momento propicio para analizar la calidad de documentos primarios de información estadística de la explotación del transporte, tales como: Carta de Porte, Hoja de Ruta, Guía de tráfico, tablas de la resolución 249 del MITRANS.

Es de vital importancia llevar este análisis a la reunión del GRMTC, espacio donde se encuentran presente todos los factores que tienen incidencia en el desarrollo de las transportaciones. Es allí donde la BCTC de Cumanayagua declara su posición de lista para iniciar un proceso de planificación y da a conocer un cronograma de despacho con sus clientes. Este cronograma tiene presente los elementos que clasifican según las transportaciones que realizan, a los clientes; en este municipio la Unidad de Almacenes de la Empresa Mayorista de Alimentos 410, que tributa a los traslados de mercancías del consumo social y la canasta familiar, se caracteriza por rutas fijas. Este es el motivo por lo que en el sistema de trabajo de los directivos de la BCTC no existan despachos y otras atenciones que atiendan a la variabilidad constante, sino a puntualizaciones específicas del desarrollo del servicio de transportación. Otros clientes se clasifican por sus rutas variables y necesitan un despacho que se refleje en el Modelo BC 2, los orígenes y destinos de los productos que se trasladan, así como el tipo de embalaje y la fecha aproximada en que se ejecutará la transportación. El cronograma se entregó en fecha de 8 al 12 de noviembre.

Resp: Oficina Balancista de Cumanayagua (Inspector Aliamni Castro, Jefe de oficina)

Ejecutan: Base de Cumanayagua, Clientes: Directivo del Cítrico Arimao, Empresas Pecuarias del Tablón y Sierrita, Comunales Municipal, U 410, entre otros.

Modelo 1

BC-2. Demanda de transportación de cargas – Rama Automotor

Empresa demandante: Acopio Cumanayagua Código: REEUP

Mes/Año: Noviembre 2012 Organismo: MINAGRI

Productos	Código	Embalaje	Municipio		Distancia (Km)	Tn a Transp (Tn)
			Origen	Destino		
vianda		sacos	Cygua	Mamey, Crucecita	20	50
P. Agri		sacos	Cygua	100 rosa	33	70
P. Agri		sacos	Cygua	Cabagán	56	65
P. Agri		sacos	Cygua	Cimarrones	29	48
P. Agri		sacos	Cygua	Naranjo	51	70
P. Agri		sacos	Cygua	San Blas	33	65
P. Agri		sacos	Cygua	Tamarindo	25	55
vianda		parle	Cygua	Barajagua	12	53

Fuente: Presentado por: Cliente Cargo: Director de Acopio Municipal

Firma: Fecha y Cuño

Modelo 1

BC-2. Demanda de transportación de cargas – Rama Automotor

Empresa demandante Cítricos Arimao Código REEUP

Mes/Año: Noviembre 2012 Organismo: MINAGRI

Productos	Código	Embalaje	Municipio		Distancia (Km)	Tn a Transp (Tn)
			Origen	Destino		
M.ORGANI		granel	TABLON	CUMANAY	9	60.0
PARLE		unidades	ENVASADE	CUMANAY	11	200.0
P.AGRICO		sacos	ESCAMBRAY	CUMANAY	33	40.0
TORONJA		parle	CAMPO	CUMANAY	15	920.0

Presentado por: Cliente Cargo: Director de Cítricos Arimao

Firma Fecha y Cuño

FASE II.

Cuando la BCTC de Cumanayagua tiene en su poder, todos los modelos BC-2, resultado de los despachos entre clientes y transportista, bajo la supervisión de la UET, entre los días 13 y 15 del mes

Noviembre, en el cual se ha desarrollado la planificación, los responsables de la explotación del transporte se reúnen a traficar las necesidades de las cargas del territorio, por lo que es importante las relaciones entre las diferentes áreas, técnica, operaciones y dirección general para decidir el ajuste y selección de los medios por tipo de operación. Estos medios se seleccionan a partir de su capacidad, índice de consumo, necesidad de viajes a realizar, entre otros parámetros de la operación con equipos de carga.

Luego se confecciona el modelo BC -3, que a diferencia del anterior incluye la planificación de los indicadores de explotación generales para hacer la propuesta al Departamento Provincial de transportación de carga de la EPT de Cienfuegos, teniendo siempre presente los indicadores formadores aprobados en la creación de la Base Centralizadora.

Antes de presentarse al cronograma del nivel provincial debe discutirse la propuesta en reunión del GRMTC y lograr la certificación de la oficina balancista de la UET.

Resp: BCTC de Cumanayagua

Ejecutan: BCTC de Cumanayagua

Nota: La UET vela por la calidad de la planificación, sugiere, fiscaliza y propone transformaciones en la composición del grupo municipal de reordenamiento.

Modelo 2

BC-3. Plan de Operaciones por Vehículo

Empresa Transportista: Cítrico Arimao Código REEUP

Mes/Año: Noviembre 2012 Organismo: MINAGRI

Servicio Público X Servicio Limitado Servicio Propio

Chapa	Tipo	Capac	Indice Km/L	Viajes	Km a recorrer		Carga Transp	Tráfico Carga	Comb. consumir
					Km Total	Km Carga			
FSD340	Camioneta	0,5	12.0	69	3601	2794	32,0	1311,5	300
FSD356	Camioneta	0,5	12.0	5	292	154	2,5	77,0	24
FSG807	Camión	6.0	3,5	22	899	884	74,0	2760,0	257
FSG902	Camión	5.0	3,5	88	4321	2479	420,0	11977,5	1235
FSJ184	Camión	6.0	3,5	54	2103	1814	285,0	9959,0	601
FSJ202	Camión	10.0	2.0	26	1112	970	253,0	9303,0	556
FSJ323	Camión	6.0	3,5	77	2102	1212	454,0	7098,0	601
FSJ338	Camión	6.0	3,5	21	1732	1426	125,0	8490,0	495

Fuente: Presentado por: Cliente Cargo: Director

Firma: Fecha y Cuño

FASE III

Con el desarrollo del cronograma de despacho entre la subdirección de la EPT y la BCTC de Cumanayagua, así como el resto de la Bases Centralizadoras, el GPRTC tiene todos los elementos para decidir cuando dos o más territorios están involucrados en una operación, y así mismo, podrá

determinar cuál BCTC realizará la operación de transportación, aunque la mayor influencia la tenga el municipio donde se originen las cargas, según la Resolución 2- 08 del MEP (**Ver Anexo IV**). Para tomar esta decisión hay que tener en cuenta las caracterizaciones de los equipos con el fin de aprovechar al máximo sus capacidades y dar los menos viajes posibles.

El territorio cumanayaguense tiene relaciones de transportación de carga fundamentalmente con los municipios de Palmira (Piedra para las producciones de viviendas Sandinos), Lajas (Harina de Maíz de la localidad de Balboa, en silos refrigerados para producciones alimentarias), con el municipio cabecera Cienfuegos, fundamentalmente con insumos de productos industriales, cárnicos y gastronómicos; sin embargo Cumanayagua es origen fundamentalmente en productos agropecuarios para consumo directo o fábrica de conserva, así como áridos y productos terminados de la construcción y madera. A su vez el mayor peso de sus transportaciones ocurre dentro del propio territorio entre sus asentamientos, teniendo un peso importante las transportaciones de aseguramiento en el Plan Turquino Manatí. Estos elementos mencionados que caracterizan al municipio son importantes a la hora de conformar el plan operativo de la provincia y poder suplir la deficiencia de transportaciones cruzadas.

Resp: Departamento Cargas EPT

Ejecutan: Bases y Dpto. Prov.

FASE IV

Entre los días 20 al 24 se genera la formación del Plan Operativo de Municipios y Provincia por los modelos BC-3 y BC-4, cumpliendo con los objetivos del proceso de reordenamiento de las transportaciones de cargas en el país. Se determinan las responsabilidades de las transportaciones, planificando desde el origen de las cargas a transportar y teniendo en cuenta el ajuste de la capacidad promedio de cada Base Centralizadora a la necesidad de la transportación que se planifica. (Esta Fase se explica de manera general, pues un proceso donde incurren todos los municipios)

Resp: UET

Ejecutan: UET, Dpto. EPT y Grupo Prov.

Modelo 3**Resumen BC-4. Transportaciones por origen y destino (en toneladas)**

Provincia: Cienfuegos

Mes/Año: Noviembre 2012

Empresas Transportista	Empresa Que Informa	Productos	Origen	Destino	Dist	Plan Mes	TnKm
BC Cygua	Acopio	Prod. Agríc	Cygua	Cfgos, Cygua, Mamey, Nicho	38	4,0	152,0
BC Cygua	Acopio	Prod. Agríc	Cygua	Cfgos, Cygua, Barajagua	21	10,0	212,5
BC Cygua	Acopio	Prod. Agríc	Cygua	Cfgos, Cygua, Acopio	13	10,0	130,0
BC Cygua	Aliment	Harina pan	Cygua	hoyo padilla	18	1,0	18,0
BC Cygua	Aliment	Harina pan	Cygua	Breña	7	6,0	42,0
BC Cygua	Aliment	Harina pan	Cygua	Breña	7	6,0	42,0
BC Cygua	Aliment	pan	Cygua La Favorita	100 rosas Charco azul abajo	33	0,5	16,5
BC Cygua	Aliment	pan	Cygua La Favorita	Nicho	33	0,5	16,5
BC Cygua	Aliment	Harina pan	Cygua	Barajagua	15	12,0	180,0
BC Cygua	Aliment	pan	Cygua La Favorita	Jutia	47	0,5	23,5
BC Cygua	Aliment	pan	Cygua La Favorita	Casa grande	5	0,5	2,5
BC Cygua	C Y G	Detergente	Cfgos, Cygua, Almacén	Aguacate	76	0,3	22,8
BC Cygua	C Y G	Aceite Veg	Cfgos, Cygua, Almacén	P. Semilla	76	0,5	38,0
BC Cygua	C Y G	Aceite Veg	Cfgos, Cygua, Almacén	Santa Martina	57	0,1	5,7

Fuente: Presentado por: BCTC de Cumanayagua Cargo: Director Firma_____

Fecha y Cuño

Modelo 4**Plan Operativo de Transportación de Carga****Entidad. Base de Transporte de Carga Cumanayagua Mes: Noviembre 2012**

Equip.	Cap.	Km/L	Emp	Prod.	Origen	Destino	Dist M	Viajes	Km Tot.	Km Carga	Comb	TnKm	Tn Transp.	Carga Posib.
FSG807	6,0	3,5	U-421	C Gral	Cya, U-421	Zona 2-1	64	4	257	256	9	576,0	13.0	24.0
FSD423	0.5	12.0	U-421	C Gral	Cya, U-421	Zona 4	27	196	5292	2911	441	969,0	98.0	98.0

FSJ640	5,0	3,5	U-421	C Gral	Cygua, 421	Zona 3-2	10	2	21	20	6	60,0	6.0	10.0
FSL137	5,0	3,5	U-421	C Gral	Cygua, 421	Breñas, Mango	14	6	86	84	18	252,0	24.0	30.0
FSL442	5,0	3,5	Mtto Const.	Arena	El Cana	Cygua	30	8	480	240	40	1200,0	37.0	40.0
FSL443	20,0	2,0	U-421	C Gral	Cygua, 421	Zona 8-1	5	2	16	15	23	130,0	40.0	40.0

Fuente: BCTC de Cumanayagua

FASE V

Teniendo el visto bueno en la UET en la provincia, comparando el proceso de modificación o ratificación de Planes Operativos con los datos que desarrollan el flujo informativo de esta entidad de encargo estatal del MITRANS (UET), se aprueba en la reunión del GPRTC el Plan de Transportación de la Provincia, disgregado en cada uno de sus territorios, en este caso en Cumanayagua.

Resp: UET

Ejecutan: UET, Dpto. EPT y Grupo Prov.

FASE VI

En este encuentro de aprobación del Plan de Transportación de la Provincial, se realiza un análisis independiente de los clientes que tributan a la Canasta Familiar, la alimentación y los que por sus ventas inciden en el cumplimiento de los planes de circulación mercantil.

Resp: Grupo Provincial

Ejecutan: Grupos Mcpal y Prov de Reord.

3.2.3 ETAPA 3: Cierre de información de los Indicadores de Explotación

FASE I

El municipio de Cumanayagua al igual que los otros territorios cuentan con una herramienta de actualización estadística diaria, Resolución 249 del MITRANS, montada en tablas Excel de sistemas computarizados, donde se cargan los datos de documentos primarios de uso permanentes como Hoja de Ruta y Carta de Porte. Al realizar el recorrido de captación y discusión de datos de reales transportados en el mes que culmina, se puede planificar los primeros días del próximo mes. Cumanayagua siempre es el inicio del análisis por las complejidades geográficas y sociales del territorio

Resp: Dpto Cargas EPT

Ejecutan: Dpto. Cargas EPT.

FASE II

En la reunión del GPRTC se analiza el cierre de información determinando las causas y condiciones que propiciaron deterioros o irregularidades en el proceso de transportación, de este estudio resulta la redacción de un informe mensual como antecedente para el recorrido que realiza la dirección máxima del MITRANS.

Resp: Dpto. Cargas EPT

Ejecutan: Bases y Dpto. Prov.

Modelo 5

Cierre de Información

Base de Carga: Cumanayagua

Indicadores	UM	Plan diseño Base	Total General Base			Camión			Camioneta		
			Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Equipos Existentes	U	34	32	32	100	26	26	100	6	6	100
Equipos Trabajando	U	24	16	14	86	17	10	58	5	4	84
CDT	%	71	50	43		65	38		83	70	
Capacidad Promedio	Tn	6.71	5.6	5.8	104	7.3	8.2	112	0.5	0.5	100
Carga a Transportar	Tn	3714.9	5450.8	5669.0	104	5052.6	5501.5	109	398.4	167.5	42
Viajes	U	663	1100	1110	101	773	765	99	817	345	42
Carga Posible	Tn	4451.8	6160.0	6449.5	105	5663	6277	111	408.5	172.5	42
CAC	%	0.83	88	88		89	88		98	97	
CAR	%	0.53	76	73		81	73		95	73	
Índice de Consumo	Km/L	4.26	4.2	3.6	85	2.7	2.6	97	12.3	12.0	98
Rotación	U	1.1	2.5	2.7	107	2.6	2.6	99	2.5	2.9	118
Km Totales	Km	42634	49190	42006	85	25814	27279	106	25786	14727	57
Km con Carga	Km	22661	37514	30549	81	20973	19835	95	24520	10714	44
Consumo Combustible	Lts	10000	11638	11630	100	9530	10405	109	2100	1227	58
TRAFICO	TnKm	126494.0	147188.0	147068.6	100	135245.8	142109.0	105	11942.0	4959.6	42
Dist. Media por Ton	Km	34	27	26	96	27	26	97	30	30	99
Índice Diesel Trafico (Lts)	Lts/Tm	0.079	0.079	0.079	100	0.070	0.073	104	0.176	0.247	141
Índice Diesel Trafico (Ton)	Tn/MnKm	67.31	67.32	67.33	100	60.0	62.3	104	149.7	210.7	141

Fuente: BCTC de Cumanayagua

Análisis de los indicadores:

- La Base de Carga Cumanayagua tiene un diesel tráfico de 67,3 Ton/MMTkm de diseño y la planificación se realiza según lo aprobado.
- Se realiza modificación del plan del mes aprobado por el GPRTC entregando más combustible para sumir las transportaciones de la Emp. Cítricos Arimao para la cosecha del mango. Al cierre se culmina con un índice Diesel Trafico de 67.3 Tn/MMTnKm, de acuerdo al tráfico generado, se cumple la relación carga transportada contra el combustible consumido, los indicadores reales guardan relación con el plan aprobado.

Modelo 6 (Los resultados del Modelo 6 se presentan al culminar el capitulo)

Modelo 7

Conciliación del combustible

Combustible Entregado	Combustible Consumido	En Tanque	Existencia Final
Lts	Lts	Lts	Lts
11980	11980	3820	15

Fuente: Subdirección Provincial de Transportación de Carga

FASE III

De la certificación de los indicadores reales del mes culminante, se confecciona el modelo de solicitud de combustible a las Oficina territorial del MEP para la ejecución del transporte del próximo mes, hay que tener presente la estadística acumulada en el año, así como los estimados de producción planificados en el Plan Técnico Económico de la Empresa.

Resp: Dpto. Cargas EPT

Ejecutan: Dpto. Comb PP y Dpto. Cargas EPT.

3.2.4 ETAPA 4: Proceso de Entrega de Combustible.

FASE I

A pesar de no haber concluido el mes de ejecución de la transportación, el día 22 se concilia depositar la cifra de la primera partida de combustible para ejecutar las transportaciones del próximo mes. No a todas las Bases Centralizadoras se le deposita en mismo porcentaje en esa etapa de su plan operativo. En el caso de la Base de Cumanayagua se carga el 75 % de lo planificado, este dato resulta del análisis de la fecha que aproximadamente determina el cliente en

el Modelo BC -2 del primer despacho desarrollado con la Base Centralizadora. Cumanayagua tiene en los primeros dieciséis días los aseguramientos de Canasta Familiar, Consumo Social y el abastecimiento de los mercados industriales.

Una vez definida esta cifra, los Departamentos de Transportación de Cargas y el Económico pertenecientes a la EPT, concilian el pago a FINCIMEX del combustible; este pago lo va ejecutando cada UBET, después de la comunicación escrita y certificada del Subdirector de transportación de carga a sus directivos municipales y solo se autoriza su uso a partir del primer día del mes entrante.

Resp: Dpto. Cargas EPT

Ejecutan: Bases y Dpto. Prov.

FASE II

Durante el mes se realizan diferentes formas de retroalimentación diaria en el sistema de la transportación de carga, esencialmente después de conocer arribo o necesidades de la provincial de transportación en la reunión de Operación Puerto Transporte Economía Interna (OPTEI)

Existe un corte a mediado en reunión con la composición complete de los responsables transportistas y se vela por la ejecución de los Planes Operativos, guiados por la comparación de la carga transportada con el combustibles consumido. Cumanayagua se ha caracterizado por desarrollar modificaciones frecuentes de Planes debido a las necesidades crecientes de ese territorio, tales como el consumo elevado de materiales de la construcción y productos agropecuarios, así como insumos y herramientas para el trabajo agrícola; por lo que se le asigna el combustible necesario para cumplir con estas, siempre que haya existencia del mismo.

Resp: Dpto. Cargas EPT

Ejecutan: Bases y Dpto. Prov.

FASE III

En la EPT existe un procedimiento bien ejecutado para el control del uso del combustible, por los que finaliza el mes con certificaciones personales que respaldan los indicadores que intervienen en el uso del combustible.

Resp: Dpto. Cargas EPT

Ejecutan: Bases y Dpto. Prov.

Modelo 8**Informe de Balance y Tráfico de Carga****Municipio: Cumanayagua**

BALANCE DE CARGA		Organismo:		Mes a analizar: Diciembre		
UM Mt			Año anterior	Acum. hasta fecha	Plan mes analizar	Real mes analizar
DETALLES DE LAS CARGAS						
Carga total a transportar (transportada por el organismo)			68,82	32,13	61,66	62,89
De ello: A transportar (Transportada) por el organismo						
Real transportadas por el organismo						
Presentadas al MITRANS						
Aprobadas a transportar por el MITRANS						
Real transportadas por el MITRANS						
Combustible a rebajar por organismo						
INDICADORES CUALITATIVOS DE EXPLOTACIÓN DEL TRANSPORTE PROPIO						
Distancia Recorrida Total	Mkm	520,01	250,30	455,75	469,42	
Distancia Recorrida con carga	Mkm	416,44	192,88	287,12	306,03	
Vehículos Promedio Existente	U	32,00	32,00	32,00	32,00	
Vehículos Promedio Trabajando	u	21,00	20,00	24,00	24,00	
Capacidad Promedio Existente	t	207,00	207,00	230,50	230,50	
Capacidad Promedio Trabajando	t	107,00	105,70	166,33	166,33	
Carga posible	Mt	75,85	37,23	69,28	71,03	
Viajes realizados	U	14350,00	6745,00	9997,00	9930,00	
Carga Transportada	Mt	68,82	32,13	61,66	62,89	
Tráfico de Carga	MMtkm	1,8912	0,8558	1,77	1,81	
Consumo de Diesel	t	126,83	57,68	119,12	121,62	
Distancia media de los viajes	Km	28,08	27,31	28,72	30,01	
Distancia media de una tonelada	Km	27,48	26,64	28,71	28,78	
Capa. Estática promedio por el vehículo	t	5,10	5,29	6,93	6,93	
Rendimiento promedio	Km/l	3,49	3,69	3,26	3,29	
Coef. Aprovechamiento del Parque	%	0,66	0,63	0,75	0,75	
Coef. Aprovechamiento del Recorrido	%	0,80	0,77	0,63	0,65	
Coef. Aprov. Capacidad de carga estática	%	0,91	0,86	0,89	0,89	
Índice de Consumo de Combustible	t/MMtkm	2,16	2,11	2,27	2,27	

Fuente: Subdirección Provincial de Transportación de Carga

Cargo: Subdirector

Firma _____ Fecha y Cuño

Indicadores por Clientes

Empresas	Tn Transportado			Tráfico			Viajes			Km/T			Km/C			Comb.			Carga Posb.		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Acopio	294.	220	75	6910	8994	130	31	38	123	802	1432	179	727	124	171	317	544	172	360	338	94
Aliment.	220.	360.1	164	9273	7254	78	122	207	170	3807	5976	157	3625	426	118	659	925	140	290	378	130
C Y G	682.	601.4	88	1820	24611	135	352	205	58	1568	1127	72	1414	801	57	236	245	104	883	655	74
Cítrico	487.	511.5	105	5591	9714	174	83	61	73	1885	1998	106	978	131	135	742	743	100	519	684	132
EAI	500.	102	20	1154	5654	49	99	15	15	2485	1325	53	2162	797	37	101	565	56	551	112	20
Educación	97.0	116	120	2344	4485.6	191	37	26	70	2261	1432	63	2048	102	50	319	409	128	100	134	134
Tablón	295.	195.5	66	6264	7923.5	126	94	34	36	5368	2022	38	4756	134	28	671	618	92	344	236	69
U-421	256.	476	186	5006	11175	223	134	63	47	4857	2752	57	4623	166	36	530	105	198	295	517	175
Salud	2.0	0.5	25	145	30.3	21	4	1	25	294	117	40	290	67	23	25	10	41	2	0.5	25
Comuna	309.	383	124	6773	5732	85	59	76	129	1352	1517	112	1293	114	88	491	514	105	326	398	122
Mtto y C	1116	714.5	64	8164	10437	128	105	85	81	1341	2123	158	528	122	233	536	791	148	120	740	62
P.Populac	748	1781	238	5385	39486	73	125	250	200	9625	5938	62	9000	568	63	320	216	67	750	204	272
Total general	5006	5462	109	1340	13549	101	124	106	85	4976	3790	76	4417	277	63	108	107	99	562	623	111

Fuente: BCTC Cumanayagua

3.3 Resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento en la BCTC de Cumanayagua

Con la aplicación del procedimiento para la formación del plan operativo de las Bases Centralizadoras de Carga de la Empresa Provincial de Transporte de Cienfuegos, en el Municipio de Cumanayagua, se ha logrado, en su primera etapa, que el cliente establezca una buena comunicación con sus proveedores y logre una adecuada planificación del destino de sus productos y servicios. Esto resulta un principio fundamental que antecede a la ejecución de la propia transportación y reduce a la mínima expresión los recorridos fallidos y el mal aprovechamiento de la capacidad del medio, además este intercambio, Cliente- Base, propicia el planteamiento de deficiencias en transportaciones similares ya ocurridas y se propone la solución de las mismas.

En esta primera Etapa, el cargador puede conocer un preliminar del valor en el mes de la transportación bajo el régimen de explotación que está pactado en los contratos; además de otros elementos como embalaje, toneladas a transportar con origen y destino de la fecha aproximada en que se realizará la transportación.

Con un verdadero despacho integral con todos sus clientes, como se planifica en esta Etapa del Plan operativo, la BCTC de Cumanayagua, puede formar su propuesta general. Esta propuesta se basa en el ajuste de la carga solicitada a la capacidad de sus equipos, y en la planificación de sus Indicadores de explotación, rotando picos de transportación y la distribución en el mes de los principales traslados y con esto una propuesta del combustible que necesita.

Todos los elementos e indicadores reflejados en el plan operativo, así como el resultado de las transportaciones del mes que culmina, posibilitan que se solicite, por el tráfico generado, el combustible necesario. Es entonces, que la oficina de combustible del MEP, atiende las necesidades del mes, que confluyen en su planificación, y declara con estos elementos, que está lista la BCTC de Cumanayagua para el comienzo de la ejecución del mes entrante.

Durante el mes en proceso, el Departamento Provincial puede continuar atento a la ejecución de los Planes Operativos y se inserta en la OPTEI (Operación- Puerto- Transporte- Economía Interna) donde, en función de los datos ofrecidos por BCTC de Cumanayagua comunica y desarrolla modificaciones de estos planes en los despachos planificados con las direcciones de las Bases Centralizadoras, tal como lo plantea el procedimiento en su 4ta etapa.

Una vez culminado el mes de ejecución y en recorrido del Grupo Provincial de Reordenamiento de las Transportaciones de Cargas, se propicia un debate del resultado

en los Indicadores de explotación y el uso racional de los equipos, proporcionando las soluciones en la mejora de los esquemas de transportación.

Este procedimiento utilizado se pone en práctica sobre la de la planificación del trabajo de planes individuales de los miembros del grupo de reordenamiento, teniendo su culminación en la exposición de los resultados frente a la Dirección del MITRANS mensualmente.

Comparado con el mes de Noviembre del 2011, este año, se refleja mayor conformidad de los clientes con el servicio de transportación de la Base CTC de Cumanayagua y mayor cumplimiento de los aspectos que se relacionan en el proceso de contratación, esto se expresa en un 7.3 % mayor de aprovechamiento de la capacidad del equipo y un 3.8 % de mejor aprovechamiento del recorrido. Otros indicadores también han mejorado sustancialmente, como por ejemplo, se rota 1.6 veces más el medio entre año de diferencia, resultado de la disminución de tiempos de espera a la carga y descarga, así como la utilización de un mismo medio para el traslado de dos o más clientes.

La influencia mayor de la aplicación del procedimiento se ve reflejada en el estado financiero, con ingresos superiores en 5.3 pesos MN y la disminución del ciclo de cobro y pago, evidenciándose una mayor armonía en la relación de la solicitud de transportación y real transportado. Sin dudas ha sido sustentable la aplicación del procedimiento para lograr pasos agigantados en la cultura organizacional de la Base Centralizadora Municipal de Cumanayagua.

Conclusiones del Capítulo

- La etapa de diagnóstico del procedimiento permitió un análisis más preciso de los problemas que están afectando el desarrollo eficaz de las transportaciones de carga en la BCTC de Cumanayagua.
- En la segunda etapa, el trabajo se direccionó a regir las operaciones de carga, que empiezan desde la BCTC de Cumanayagua, con la relación entre cliente y transportista, para la planificación y ejecución de las transportaciones.
- La tercera etapa permitió que se generara una base estadística, la cual puede ser utilizada por la dirección de la BCTC para la toma de decisiones en cuanto a la optimización de sus equipos, ajustado a las condiciones reales de las transportaciones y teniendo en cuenta los indicadores de explotación del transporte de formación en las bases.
- La cuarta y última etapa permitió controlar mejor el uso del combustible de la BCTC e incidir en convertir más el gasto de combustible en carga transportada.

- La aplicación del procedimiento en la BCTC de Cumanayagua, hizo de este proceso un ciclo de mejora continua en el servicio de las transportaciones de carga de la Base, pues en comparación con el año anterior, en la misma fecha, existieron resultados positivos en cuanto a: disminución de tiempos de espera a la carga y descarga, utilización de un mismo medio para el traslado de dos o más clientes, avances en el proceso de contratación y mayor de aprovechamiento de la capacidad del equipo

Conclusiones

- El plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.
- El procedimiento para la formación del plan operativo de las Bases Centralizadoras de Carga de la EPT, cuenta de cuatro etapas, y cada una de ellas esta subdividida en varias fases:
 - ETAPA 1 Diagnóstico de la etapa de planificación de las Bases Municipales Centralizadoras de Transportación de Carga. (3 Fases)
 - ETAPA 2: Proceso de formación de los Planes Operativos de las transportaciones de cargas. (6 Fases)
 - ETAPA 3: Cierre de información de los Indicadores de Explotación (3 Fases)
 - ETAPA 4: Proceso de Entrega de Combustible. (3 Fases)
- Se considera que la secuencia de actividades, establecidas en el procedimiento para la formación del Plan operativo de las Bases Centralizadoras de Carga de la EPT de Cienfuegos, es una propuesta efectiva para aplicar en entidades con misiones similares.
- La aplicación del procedimiento se sustenta en varios Modelos informativos, que propician la ejecución de las actividades y el control operativo de su cumplimiento.
- Comparado con el mes de Noviembre del 2011, este año, con la aplicación del procedimiento, en la BCTC de Cumanayagua, se refleja mayor conformidad de los clientes con el servicio de transportación y mayor cumplimiento de los aspectos que se relacionan en el proceso de contratación.
- El procedimiento puede ser aplicado en todas las Bases Centralizadoras de Carga de la EPT de Cienfuegos, pues tributa al ahorro de combustible, a la disminución del tiempo de procesamiento de los datos e informaciones contenidas en los documentos, a evitar las transportaciones cruzadas y al aprovechamiento de la capacidad del medio de transportación.

Recomendaciones

1. Proponer a la Dirección de la Empresa Provincial de Transporte de Cienfuegos la implementación del Procedimiento para la formación y ejecución de Planes Operativos de la Bases Municipales Centralizadoras de Carga.
2. Utilizar como referentes bibliográficos en los cursos de postgrados en materia de dirección que se imparten a los directivos de cada uno de la Bases, el análisis realizado en la fundamentación teórica.
3. Realizar estudios que aborden la contribución a largo plazo, así como, el impacto social generado por la aplicación del Procedimiento para la formación y ejecución de Planes Operativos en las Bases Municipales Centralizadoras de Carga.

Bibliografía

- Acevedo Suárez, J. A.; Urquiaga, Ana Julia; Gómez Acosta, Marta (2001). Gestión de la Cadena de suministro. Ciudad Habana: Centro de estudio de Tecnología de Avanzada (CETA) y Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO).
- Amat, J. (marzo- abril. 1989) "La importancia del Control de Gestión en el proceso directivo". Revista Nova maquina. Roma. No 149: 135.
- Anthony, R. (1990) El Control de Gestión: marco, entorno y proceso. España: Editora Bilbao
- Brotto, H. (2006): El Transporte Automotor de Cargas en la Argentina. Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (C3T) <http://www.utn.edu.ar/secretarias/extension/c3t.utn>, Consultado 25 marzo 2012.
- Camargo, J., y Hernández, A. (1989). Operaciones en el transporte. pp.76. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Carnota, O. (1987) Cuando el tiempo no alcanza. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Carvajal Misa Y. (2006). Procedimiento general para el control de las transportaciones de carga por camiones. Trabajo de Diploma: Universidad Central de Las Villas.
- Crespón Castro, R.; Auxiliadora, M. (2003). Administración de la Cadena de Suministros. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras UNITEC.
- CETRA (2001). Estudio para el establecimiento de un sistema multimodal para el tráfico de contenedores en Cuba. C. Habana: MITRANS.
- Colectivo de Autores (1993). Manual de logística para la distribución comercial. Madrid: Editorial Market Comunicación S.A.
- Conejero González, H. (2005): El nivel de servicio al cliente, como fuente de la competitividad empresarial. Conferencia Magistral en el 5to Evento Científico HAVANABEL 2005 (Feria Internacional del Comercio y los Servicios) Ciudad de la Habana.
- Conejero González, H. y Hdez. Ávila, N. (2005): Gestión de la distribución. Conferencias para curso de postgrado del Diplomado "Logística Comercial", para los directivos de ITH de la Casa Matriz, Ciudad de la Habana.
- Disponible. <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>. Consultado 2 febrero 2010.

De la Rosa Labrada, A. (marzo 2001). UDECAM. "A toda rueda". Revista de las Zonas Francas. Zona. Ciudad Habana. No. 1(2): 24-25.

Definición de Plan Operativo. Disponible: <http://definicion.de/plan-operativo/> 17 de octubre 2012.

Díaz de Castro, E. y Fernández, J. C. (1994): Distribución Comercial. México: Editorial McGraw Hill

Drucker, P. (1995) Administración. México: Editorial McGraw Hill

Enciclopedia, Encarta, New York, Microsoft, 2011

Fernández, M. (2004) Lineamientos estratégicos para el perfeccionamiento del sistema de control gubernamental. Tesis en opción al título de Máster en Dirección Empresarial, Universidad Central de las Villas.

González, González, R... et al (1998). Transporte: Elemento clave en la Gestión Logística. Logística aplicada. Ciudad Habana. No. 4. (2): 13.

Henriquez, M. (enero 1997). El tiempo de entrega de mercancías. Logística aplicada. Ciudad Habana. No. 2. (1): 2-4.

Herrera, M. y Leandro, G. (2011) Planeación y Administración Estratégica. Disponible en: www.auladeeconomia.com. Consultado 14 Marzo 2011.

Instrucción 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros. (2011) "La planificación de los objetivos y actividades en los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones locales del Poder Popular". Ciudad de La Habana.

Knudsen Glez, J. y otros. (1999): La planificación logística del transporte. Logística Aplicada. Ciudad de La Habana. 6. (2): 24.

Knudsen Glez, J. y Nápoles Umpierre, S. (2008): Procedimiento para el diseño del sistema de planificación y control de las transportaciones de carga por camiones. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml> Consultado 2 mayo 2010.

Leterlier, A. (2005). Tipología: En camiones no hay nada escrito. En <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia>. Consultado 2 febrero 2010.

Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. (2011) VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

MITRANS, (1984). NRMT083 "Control de las transportaciones de carga". Ciudad Habana.

MITRANS, (2005). Procedimiento de trabajo para la explotación de los medios de transporte con el Sistema de Gestión y Control de Flotas (GPS). Ciudad Habana.

Omarov A. M. (1977): Elementos básicos de la Dirección Científica de la Sociedad. Editorial Orbe, La Habana, Cuba.

Paus Cos, J. y Navoscués, R. (2003): Manual de Logística Integral. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Parker M. Tomado de Luna, M. (1996) Administración I. Editorial UAL.

Planes Operativos y Planes Estratégicos, en: <http://www.slideshare.net/ricardo1284/planes-operativos-y-planeamiento-estrategico>, Consultado abril 2011.

Resolución P-217, (2004) "Tarifa de precios para el transporte de carga por camiones". Ministerio de Finanzas y Precios. Ciudad Habana.

Resolución 76 del MITRANS, (1994). "Aspectos generales de las cartas de portes". Ciudad Habana.

Resolución 184 del MITRANS, (2000). "Asuntos generales de las hojas de rutas". Ciudad Habana.

Resolución 249 de la UDECAM, (2005). "Indicaciones generales para el análisis de la carta de porte y hoja de ruta". Ciudad Habana.

Reyes Ponce, A. (1996) Administración por Objetivos. México: Editorial LIMUSA.

Roque, B. (2012) Propuestas de acciones metodológicas par el perfeccionamiento del sistema de trabajo en la educación preuniversitaria. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias de la Educación. Universidad de Ciencias Pedagógicas de Cienfuegos.

Ruiz González, L. (abril 1997). "Gestión del Transporte y análisis logístico. Logística Aplicada. Ciudad Habana. No. 2(1): 17-18.

Ruiz González, L (mayo 1999). "El ciclo vehicular en la logística del transporte. Un análisis metodológico. Ciudad Habana. Logística Aplicada. No. 6. (5): 27.

Simunovic, M. (2005) Tecnologías en ruta: Llegó la era del camión inteligente. Disponible. <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=011>. Consultado 12 febrero 2011.

Stoner J, Wankel Ch. (1989) Administración. México: Editorial P.H.H

Torres Gemeil, M., Daduna, J. y Mederos Cabrera, B. (2004): Logística. Temas Seleccionados. Tomo I. Editorial Feijoó, Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.

Torres Gemeil, M. y Mederos Cabrera, B. (2005): Logística de Almacenes. Conferencia 5 del curso de postgrado en el Diplomado de Logística en ETECSA, Ciudad de la Habana.

Transporte de carga hacia o desde Costa Rica, por mar, tierra o aire. Disponible: <http://www.dacotrans.co.cr/>, Consultado 12 febrero 2011.

TRANSPORTE –(*Economics Press Service 16/08*) Reorganización en transporte de carga. Disponible: <http://cubaalamano.net/sitio/client/article.php?id=10314>, Consultado 12 mayo 2010.

UDECAM, (1999). "Sistema de Información y Control de las Agencias de Cargas". Metodología para el llenado de documentos. Capítulo IV. Ciudad Habana.



La Habana, 29 de septiembre de 2008
"Año 50 de la Revolución"


Aprobado: JORGE LUIS SIERRA CRUZ

4-09-2434
A: VICEMINISTROS DEL MINISTERIO DEL TRANSPORTE
INSPECTOR GENERAL

PRESIDENTES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS PROVINCIAS PINAR
DEL RÍO, MATANZAS, CIENFUEGOS, VILLA CLARA, SANCTI SPÍRITUS Y CIEGO DE ÁVILA

INDICACIONES PARA LA GENERALIZACIÓN DEL REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE EN LAS PROVINCIAS DE PINAR DEL RÍO, MATANZAS, CIENFUEGOS, VILLA CLARA, SANCTI SPÍRITUS Y CIEGO DE ÁVILA

Las experiencias obtenidas en el reordenamiento del transporte de cargas en 17 municipios del país, demuestran la necesidad de establecer medidas organizativas, de control y logísticas, que aseguren la generalización del mismo en las provincias de Pinar del Río, Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spíritus y Ciego de Ávila.

Considerando que las transportaciones de cargas deben funcionar como un sistema estatal, bajo los principios de integración, coordinación, centralización y control, que permita el aseguramiento del traslado de las mercancías con la organización necesaria y el mínimo gasto de combustible, se emiten las siguientes:

INDICACIONES:

Primero: Para la realización de esta tarea se tendrán en cuenta el cumplimiento de los principios que se relacionan a continuación:

- Realizar el Balance de Carga del territorio para conformar paquetes de transportaciones haciendo coincidir los viajes de ida con los de retorno, aunque se trate de otros tipos de cargas.
- Contar con la información que permita organizar los movimientos del transporte.
- Planificar su implementación, involucrando a todos los factores de la provincia.
- Introducir una nueva forma para la planificación de las asignaciones y entregas de productos, que permita al mismo tiempo reordenar las transportaciones, reduciendo la cantidad de viajes e incrementando la carga transportada diariamente.
- Evitar inversiones con la adquisición de nuevos medios de transporte u otros equipos.
- Proponer diferentes variantes para la mejor ejecución de las transportaciones que se realizan en cada territorio.
- Utilizar los medios de transportes idóneos para cada tipo de transportación por su capacidad de carga e índices de consumo de combustible.

- Condicionar el tiempo de trabajo de la cadena "distribuidor-transporte-entidad receptora", a la necesidad real y no a la jornada habitual de 8 horas.
- Buscar soluciones internas a partir de la reubicación de los medios de transporte, creación de almacenes territoriales, etc.
- Analizar de conjunto con el Ministerio de Economía y Planificación y el Órgano de Planificación del Consejo de Administración Provincial, las asignaciones de combustible antes y después de esta experiencia, ajustando las cifras de entrega a las necesidades reales a partir del ahorro producido.
- Realizar el reordenamiento paso a paso, teniendo en cuenta las propias características de cada territorio.

Segundo: Para la dirección de este proceso, en cada provincia se creará el **GRUPO PROVINCIAL DE REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE**, presidido por el Vicepresidente que se designe y compuesto, además, por los directores provinciales y municipales de la Unidad Estatal de Tráfico, Transporte, Economía y Planificación, Estadísticas, así como, cuantos dirigentes, funcionarios y especialistas resulten necesarios para su mejor cumplimiento.

Tercero: La Unidad Estatal de Tráfico será la encargada de:

1. Ejercer el control estatal sobre el tráfico de las cargas y exigir a las entidades en cada territorio la elaboración y entrega de las demandas de transportación de cargas y capacidades disponibles.
2. Presentar propuesta de balance de carga y demanda de capacidades para su aprobación por los grupos de balance. Controlar su ejecución. Presentar propuestas de adecuaciones como resultado de los controles estatales.
3. Operar el Sistema Estatal de Agencias de Carga para:
 - a) Emitir a los vehículos del transporte de cargas disponible la documentación requerida para la realización de las transportaciones a terceros, no prevista en su Licencia Operativa del Transporte.
 - b) Emitir la autorización de libre tránsito con carga o vacío a los vehículos.
 - c) Emitir avisos al porteador, remitente y destinatario, sobre llegada y salida de los vehículos despachados.
 - d) Localizar y ofertar cargas a porteadores con capacidades disponibles.
 - e) Establecer las coordinaciones necesarias entre los municipios y provincias del país.
 - f) Efectuar el cobro por la expedición de Carta de Porte en pesos cubanos.

Cuarto: Para la realización de esta tarea se subordinará de inmediato a la Unidad Estatal de Tráfico las agencias de cargas pertenecientes a la Unión de Camiones, que incluye a los recursos humanos, los activos fijos, inmuebles y medios de transporte, que son utilizados o empleados en el trabajo de estas agencias. Para ello se efectuarán los trámites de rigor para el traspaso oficial.

Quinto: De igual manera se subordinará de inmediato a la Unidad Estatal de Tráfico, a los efectos de llevar a cabo esta experiencia, las Subdirecciones Provinciales de Carga, que incluye a los recursos humanos, los activos fijos, inmuebles y medios de transporte, que son utilizados o empleados en el trabajo de estas subdirecciones. Para ello se efectuarán los trámites de rigor para el traspaso oficial.



República de Cuba
Ministerio del Transporte
Ministro

Sexto: De igual manera y a los efectos de llevar a cabo esta experiencia, hasta que se tomen otras decisiones, la Empresa Provincial de Transporte establecerá una entidad provincial transportista de cargas, con dependencias subordinadas en cada municipio.

Séptimo: Los gobiernos provinciales y municipales apoyarán de manera transitoria, con los locales y medios de comunicación necesarios en los territorios donde la Unidad Estatal de Tráfico no cuente con los mismos, hasta tanto no se efectúen los trámites de rigor para la selección, adquisición o traspaso oficial.

Octavo: El **GRUPO PROVINCIAL DE REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE** elaborará el "CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA" para cada municipio, que debe ser aprobado por el Presidente del Gobierno Provincial, quien lo presenta al **GRUPO NACIONAL DE REORDENAMIENTO** para su aprobación final el 15 de octubre de 2008. En dicho cronograma, estarán recogidas las acciones a desarrollar de forma cronológica, así como los participantes, responsables y plazos de ejecución.

Noveno: Las actividades a desarrollar para la aplicación del programa son:

1. **Desarrollar una reunión de coordinación con todas las entidades para explicar la importancia del proceso de Reordenamiento del Transporte en el Territorio.**

Esta reunión se convoca del 15 al 25 de octubre de 2008 por las máximas Autoridades del Gobierno en la Provincia y el municipio, presidida por un Viceministro del Mitrans, con el fin de explicar a los principales directivos de las entidades, el contenido y las etapas del Reordenamiento del Transporte de Carga, que tiene como objetivo fundamental, reducir mediante este proceso, el consumo de combustible y satisfacer las demandas de transportación que se generan en el territorio. Además se entregarán la Metodología para el Balance de Carga, donde se deben informar los datos que debe aportar cada entidad a la Unidad Estatal de Tráfico, con una breve explicación de los objetivos y los resultados esperados de este proceso.

Para lograr la efectividad del Proceso de Reordenamiento del Transporte de Carga en el municipio se hace necesario se emita la prohibición de los movimientos de los medios de transporte de un municipio a otro. La Unidad Estatal de Tráfico, será la entidad encargada de certificar los listados de los medios de transporte existentes por Empresas en cada Territorio.

Transportaciones a reordenar:

La que se realiza para llevar o recoger carga general desde y hacia otros territorios, así como distribuciones y servicios internos, teniendo en cuenta las prioridades siguientes:

- Distribución de la canasta básica y de los productos alimenticios destinados al consumo social y organismos priorizados.
- Distribución del pan a la Población.
- Acopio y distribución de productos agropecuarios.

- Traslado de materiales de la construcción a las obras de los programas de recuperación de la vivienda y de la Batalla de Ideas.
- Actividades vinculadas con la zafra tabacalera, azucarera y otras.
- Otras actividades y servicios que se soliciten por los clientes.

2. Constitución del Grupo de Dirección para el Reordenamiento del Transporte de Carga en el municipio.

Es el encargado de organizar, dirigir y controlar el proceso de Reordenamiento del Transporte de las Cargas en su Territorio. Debe estar compuesto por:

- Presidente y Vicepresidente del Consejo de la Administración Municipal.
- Director Municipal de Transporte.
- Director Municipal de Economía y Planificación.
- Director de la Oficina Municipal de Estadística.
- Director Municipal de la Unidad Estatal de Tráfico.
- Directores de las Entidades más representativas con medios de transporte.

3. Creación del Grupo Ejecutivo Municipal para el Reordenamiento del Transporte de Cargas en el municipio.

Estará presidido por el Vicepresidente del CAM, e integrado por un grupo de especialistas que trabajan a tiempo completo en el proceso. Lo conforman tres subgrupos de trabajo encargados de suministrar la información necesaria, estudiar y dar solución a todos los aspectos referidos en su actividad específica y tendrá los miembros que así se considere.

Los Subgrupos de trabajo son:

• **SUBGRUPO I- PARA LA CONFECCIÓN DEL BALANCE DE CARGAS:**

Presidido por el Jefe de la Unidad Estatal de Tráfico del municipio, e integrado por:

- Especialistas de la UET

Participan según el caso:

- Especialistas de la Dirección de Economía y Planificación. (Realiza el balance de los productos)
- Especialistas de la Oficina Territorial de Estadísticas. (Controla el combustible)

Objetivos de trabajo del Subgrupo del Balance

- Dirige y controla la confección de los Balances y Planes de Transportación.
 - Recibe los Balances, los Planes y los Informes de Cumplimiento. Elabora Resúmenes.
 - Analiza los flujos de carga, los planes y su cumplimiento y propone medidas para lograr equilibrio en los flujos de cargas, el máximo aprovechamiento de los medios y el uso racional del combustible. Para ello efectúa reuniones de puntualización mensuales y semanales.
 - Establece el sistema de balance de carga.
 - Imparte los seminarios correspondientes a todas las entidades del territorio.
- **SUBGRUPO No. II- PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS CAMIONES:**

Presidido por el Director Municipal de Transporte, e integrado por:

- Especialistas de la UET
- Técnicos de la Empresa Provincial de Transporte y la Base Municipal de Transporte
- Principales entidades involucradas.

Objetivos de trabajo del Subgrupo de Levantamiento de camiones

- Conocer la cantidad de camiones que existen en el municipio, por marcas, modelos, capacidades de carga y tipo de combustible que consumen, e índice de consumo.
- Evaluar el estado técnico de los medios.
- Proponer los equipos a integrar la base municipal de transporte.
- Delimitar los vehículos que deben ser paralizados y los que serán sometidos a baja técnica.
- Proponer el inmueble para ubicar la base de transporte, y el presupuesto para rehabilitarla.
- Presentar la estructura, plantilla y recursos humanos imprescindibles, de la base.

CRITERIOS PARA SELECCIONAR LOS CAMIONES PARA LA BASE MUNICIPAL

- Seleccionar los camiones de las marcas conocidas y con mayor número de piezas en el país preferentemente KAMAZ, ZIL, GAZ, INTERNATIONAL y KP3.
- Elegir los que se encuentran funcionando y en mejor estado técnico, teniendo en cuenta la posibilidad de remolques.

CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA BASE DE TRANSPORTE

- Revisar las bases de transporte que se encuentran en los lugares más céntricos del municipio y en mejor estado constructivo, con el objetivo de su utilización inmediata.
- De ellas, elegir las que tienen garantizados los servicios de agua, electricidad, alcantarillado y comunicaciones.



República de Cuba
Ministerio del Transporte
Ministro

• **SUBGRUPO No. III- PARA EL CONTROL DEL COMBUSTIBLE:**

Presidido por el Director Municipal de Economía y Planificación, e integrado por:

- Especialistas de la Oficina Municipal de Estadística.
- Funcionarios de la Dirección Municipal Economía y Planificación.
- Especialistas de la Unidad Estatal de Tráfico.
- Energéticos de las principales Empresas del municipio.

Objetivos de trabajo del Subgrupo de Combustible

- Efectuar un levantamiento del consumo de combustible de las entidades que transportan carga en el municipio.
- Determinar las fuentes de adquisición del combustible por todas las entidades.
- Proponer la cantidad de combustible a retirar a las entidades que se les reordena el transporte de carga, ya sean de subordinación local o nacional, certificando mensualmente el no consumo de este combustible por estas empresas.

4. Resultados a obtener del trabajo que realice el **Grupo Ejecutivo Municipal** para el reordenamiento del transporte de carga.

4.1. Levantamiento de los datos sobre las asignaciones y transportaciones del territorio:

- El levantamiento de los viajes que realizan los medios propios de las entidades del municipio. Inicialmente el Grupo de Trabajo definirá el periodo de tiempo que se analizará para obtener los datos del levantamiento, el cual debe ser no inferior a tres (3) meses.
- Durante este trabajo, directamente en las entidades generadoras de carga de la provincia y municipio, mediante un análisis de las facturas emitidas, se toman los datos de la carga recibida y transportada hacia el territorio bajo análisis.
- A partir de los datos obtenidos se analiza la información en su conjunto y se concilian los datos con las entidades transportistas, el Registro de Vehículos y la Unidad Estatal de Tráfico, para tener certeza sobre la veracidad de la misma.
- Del análisis de este levantamiento deben quedar claros los siguientes aspectos:
 - Factores que influyen negativamente en el desarrollo de las transportaciones.
 - Deficiencias en el empleo de los medios de transporte y baja utilización de la capacidad de carga.
 - Transportaciones cruzadas, lejanas, fallidas, etc.
 - Combustible consumido para realizar todas las gestiones.
 - Combustible empleado en actividades administrativas.

4.2. Diseño del esquema de transportaciones que solucione las deficiencias detectadas. Se basa en los siguientes principios:



República de Cuba
Ministerio del Transporte
Ministro

- Unificación de las transportaciones de distintas entidades del territorio (con un mismo vehículo se recogen todos los productos)
- Utilización del vehículo idóneo para efectuar cada movimiento, con independencia del propietario del mismo.
- Coordinación con los productores o distribuidores para que transporten ellos las cargas hasta un punto centro del municipio.
- Contratación de las transportaciones con porteadores profesionales.
- Gestiones con los distribuidores y el órgano de planificación provincial o municipal para centrar las asignaciones para entidades del territorio en un mismo lugar y tiempo.
- Maximizar el ahorro de combustible.
- Estudiar el proceso transportista dentro del territorio y determinar de los camiones asentados en el mismo, de cualquier subordinación, cuáles y cuántos son necesarios para cumplir con eficiencia el movimiento de las cargas.
- Calcular el combustible necesario para realizar las transportaciones dentro del territorio.
- Crear un esquema de solicitudes y posterior puntualización de las necesidades de transportación de las entidades, con el objetivo de unificar pedidos y transportar varias cargas o cargas de diferentes clientes al unísono. Actualizar constantemente el Balance de Carga preparado en un inicio.
- Realizar las coordinaciones necesarias con todos los factores para localizar cargas para los viajes de ida o retornos vacíos o en su defecto favorecer la transportación de la población por las terminales o los puntos de embarques oficiales.

4.3. Estudiar los procesos de transportaciones para determinar los puntos críticos que provocan trabas o ineficiencia, diseñando acciones para erradicarlas, que pueden ser:

- Extensión de los horarios de trabajo para la carga, la descarga y recepción de los productos.
- Creación de puntos intermedios o almacenes para depositar las cargas que posteriormente serán repartidas entre muchos clientes, preferentemente por medios no automotores.
- Creación de capacidades de almacenamiento o designación de almacenes de otras entidades para depositar lotes mayores de productos y no tener que realizar transportaciones de abastecimiento en pequeñas partidas.
- Cambio de los tipos de productos a distribuir por otros que no requieran de facilidades para la congelación o almacenaje de algún tipo, etc.
- Búsqueda de soluciones internas a partir de la reubicación de los medios de transporte.
- Remotorización de camiones altamente consumidores.
- Sustitución de camiones ineficientes por camionetas.

5. Presentar al Consejo de la Administración Municipal el Cronograma de ejecución de las tareas de los tres Grupos de Trabajo que conforman el Grupo Ejecutivo.

6. Culminado el trabajo de los tres subgrupos, el grupo ejecutivo presenta las propuestas al GRUPO MUNICIPAL DE REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE, quien a su vez lo aprueba y lo presenta al GRUPO PROVINCIAL DE REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE, el 30 de

octubre de 2008 quien da su visto bueno y solicita la aprobación del **GRUPO NACIONAL DE REORDENAMIENTO**.

Aspectos que serán revisados para aprobar el comienzo del reordenamiento en el territorio:

- ✓ La preparación para el traspaso definitivo de los inmuebles, recursos humanos y camiones que van a conformar la futura base de transporte de carga del municipio.
- ✓ El inmueble seleccionado para ubicar la base de transportación de cargas con las especificaciones hechas por el Grupo de Trabajo.
- ✓ Los camiones necesarios para ejecutar las transportaciones, teniendo en cuenta una disponibilidad técnica del 70% como mínimo.
- ✓ El combustible a asignar a la Base de Transportación de Cargas.
- ✓ Combustible a retirar a las entidades implicadas en el proceso.
- ✓ Los recursos humanos imprescindibles (estructura y plantilla de la base) para garantizar la continuidad de la transportación de las cargas y funcionamiento interno, fortaleciendo el Departamento de Tráfico con personal calificado.
- ✓ Presupuesto para garantizar los costos de explotación de los medios de transporte, así como insumos internos de la Base.
- ✓ Creación de las condiciones para la colocación de los sistemas de control y gestión de flotas a través de G.P.S.

7. Visita del Grupo Nacional para el Reordenamiento de las Cargas al Municipio, a solicitud del Jefe del Grupo Provincial.

En esta visita se revisarán los aspectos antes mencionados, y se emitirá el autorizo correspondiente para proceder al Reordenamiento del Transporte.

8. Emisión de las oficializaciones correspondientes para el traspaso de los activos.

- ✓ La ejecución del Reordenamiento va precedida de una Resolución del Presidente del CAP, ordenando su inicio. Esta Resolución se explica en Reunión con todos los directores de entidades del territorio.
- ✓ A partir de la fecha de entrega del Plan de transportación de los vehículos que se trasladan, la responsabilidad por su ejecución se transfiere a la Base Centralizadora, por lo que los suministradores deben suscribir con la entidad operadora de la misma los contratos de transporte de carga que correspondan.
- ✓ El traspaso de los inmuebles y equipos seleccionados para la Base de Transporte de Cargas será de forma provisional hasta tanto se emitan las disposiciones que legalicen su traspaso definitivo.
- ✓ Solicitud del presupuesto para rehabilitar la base, y preparación de la base.

- ✓ En la medida que se trasladen los camiones se retira el combustible al propietario anterior, y se asumen las transportaciones que realizaban.

9. Comenzar la aplicación del reordenamiento, a partir de que se haga efectiva la obligatoriedad de todos los poseedores de medios de transporte de cumplir las indicaciones que emita el Grupo Municipal de Reordenamiento.

- Puntualización mensual, semanal y diaria de las solicitudes de transportación a través de la Oficina de Operaciones.
- Cálculo permanente de las cargas transportadas bajo el nuevo esquema de trabajo.
- Cálculo del combustible consumido bajo el nuevo esquema y su comparación con el consumido diariamente por la variante anterior.

10. Comienzo del Trabajo de Reordenamiento del Transporte en la Base de Transportación de Cargas del Municipio.

- Comienzo de las Demandas de Cargas de las Entidades o Clientes mensuales y puntualización semanales y diarias (presidido por el Vicepresidente del Gobierno Municipal).
- Implantación del nuevo sistema de pago y estimulación a los trabajadores.
- Mejoramiento de los locales y medios de transporte.
- Implantación del sistema informativo y de control del transporte y las transportaciones.

11. Realización de las siguientes acciones por parte del Grupo de Dirección del Reordenamiento del Transporte de Cargas en el municipio, de conjunto con la Dirección Provincial de Transporte y la Unidad Estatal de Tráfico.

- Paralización del parque de camiones subutilizado en el municipio
- Ejecución de las bajas técnicas y el desarme de los camiones propuestos.
- Delimitar los equipos a remotorizar y sustituir por camionetas.
- Velar por la correcta utilización de los equipos de carga que quedan en las entidades, y proceder a su retiro si se detectan irregularidades (este análisis y acción lo harían los Ministerios, con el visto bueno del MITRANS).
- Permanente control sobre la ejecución de los balances de cargas y el proceso de transportación.
- Certificación mensual por parte de la Dirección Municipal de Economía y Planificación de las cantidades de combustible a retirar a las Entidades ya reordenadas, así como el ahorro del municipio como consecuencia del inicio del proceso de reordenamiento del transporte de cargas.

Décimo: No estarán comprendidos dentro del reordenamiento:

- a) Vehículos de las FAR y el MININT.
- b) Equipos especiales (grúas, camiones habilitados con aditamentos permanentes, etc.)



República de Cuba
Ministerio del Transporte
Ministro

- c) Maquinaria agrícola.
- d) Equipos de las Cooperativas dedicados a los procesos internos de la producción y comercialización. Para introducir en los experimentos los equipos de las cooperativas se tendrán en cuenta las Indicaciones Conjuntas emitidas por el Ministro del Transporte y el Presidente de la ANAP.
- e) Los pertenecientes al MINAZ. Al culminar la zafra serán arrendados a la Empresa Municipal de Transporte, previa solicitud del Presidente del CAP al Ministro del Azúcar, y con la aprobación del Ministro de Economía y Planificación.
- f) Los camiones utilizados para servicio se dejarán los imprescindibles, los que serán operados de manera diferenciada, y se propondrá su sustitución por camionetas en todos los casos posibles.

Undécimo: Los trabajadores que se van integrando al embrión de la Empresa Municipal de Transporte deben proceder de las entidades que van tributando los camiones. Ningún trabajador puede verse afectado en este proceso.

8

METODOLOGIA PARA LA REALIZACION DEL REORDENAMIENTO .DEL TRANSPORTE EN EL MUNICIPIO

INTRODUCCION

Las transportaciones de cargas a nivel municipal han pasado por varias fases en los últimos años, incrementándose durante el Período Especial la tendencia a que cada entidad realizara sus propias gestiones con el objetivo de garantizarse sus abastecimientos y poder concretar, de cualquier forma, sus producciones o servicios.

Lo anterior ha provocado un movimiento continuo y desordenado de vehículos en el marco municipal y-a veces provincial y nacional, realizando gestiones de abastecimiento por cuenta propia, sin tener en consideración la baja utilización de la capacidad de carga de los vehículos y el consumo de combustible y moto recursos.

Evaluaciones realizadas en varios municipios del país, han demostrado los siguientes resultados:

- La mayoría de las transportaciones internas de abastecimiento de las entidades se realizan con camiones de hasta 10 -12 toneladas, con un bajo aprovechamiento de la capacidad de carga y de los recorridos, los cuales no sobrepasan, en muchos casos, el 50 %.
- Realización de los viajes de retorno vacíos, sin carga e inclusive sin pasar por las Terminales de Ómnibus o Puntos de Pasajes para facilitar la transportación de la población.
- Vehículos de entidades vecinas, del mismo municipio o rama de la economía, acuden al mismo tiempo y lugar, para realizar gestiones similares.
- No se emplean las cadenas de distribución y prácticamente todos los clientes acuden a los centros generadores o distribuidores a buscar sus abastecimientos.
- En cerca del 40 % de los viajes no se logran los objetivos de la gestión, consumiéndose combustible y moto-recursos en vano.
- Equipos pesados ejerciendo funciones administrativas.
- Bajo aseguramiento de los costos de explotación en las empresas especializadas de transporte, lo que conlleva al deterioro y buen funcionamiento de las cadenas de distribución.
- Acopio de diferentes productos desde los municipios hacia la cabecera provincial, para después reenviarlos de vuelta a su lugar de origen.

Como se puede apreciar la mayoría de las dificultades enumeradas se pueden solucionar con la aplicación de sistemas organizativos diseñados a partir de las características de cada territorio, sin afectar el funcionamiento de las entidades.

Conceptualmente el **REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE**, no es más que, **"EL PROCESO QUE PERMITE ORGANIZAR, DE LA MANERA MÁS EFICIENTE:, LA EXPLOTACIÓN CENTRALIZADA DEL TRANSPORTE CON UN MA VOR APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE CARGA EN LOS VIAJES DE IDA V RETORNO, MINIMIZANDO EL CONSUMO DE COMBUSTIBLE V MOTO-RECURSOS"**.

Los objetivos o principios fundamentales son:

- Planificar el programa para su implementación, involucrando a todos los factores del territorio .. 1\ Introducir 'una nueva forma de efectuar la planificación de las asignaciones o entregas de productos, que permita al mismo tiempo reordenar las transportaciones, reduciendo la cantidad de viajes e incrementando la carga transportada diariamente.
- No realizar inversiones en medios de transporte u otros equipos.
- Estudiar las transportaciones que se realizan en el territorio y proponer diferentes variantes para su mejor ejecución.
- Utilizar los medios de transportes idóneos para cada tipo de transportación por su capacidad de carga e índices de consumo de combustible.
- Condicionar el tiempo de trabajo de la cadena "distribuidor-transporte-entidad receptora", a la necesidad real y no a la jornada habitual de 8 horas.
- Buscar soluciones internas a partir de la reubicación de los medios de transporte, creación de almacenes territoriales, etc.
- Realizar el Balance de Carga del territorio para conformar paquetes de transportaciones, hacer coincidir los viajes de ida con los de retorno, aunque se trate de otros tipos de cargas. Contar con la información que permita con tiempo planificar los movimientos del transporte.
- **Analizar de conjunto con el MEP y el Órgano de Planificación del CAP, las asignaciones de combustible antes y después del experimento, ajustando las cifras de entrega a las necesidades reales a partir del ahorro producido.**
- Realizar el reordenamiento paso a paso, teniendo en cuenta las propias características de cada territorio.

Para la dirección de este proceso en cada provincia se creará el **GRUPO PROVINCIAL DE REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE**, presidido por el Vicepresidente que se designe y compuesto además por el Director Provincial de Transporte, de la UET, del Órgano de Planificación del CAP, el Director de la Unidad Básica de Transporte de cada municipio, y cuantos dirigentes, funcionarios y especialistas resulten necesarios para el mejor cumplimiento de la tarea asignada.

EL GRUPO PROVINCIAL DE REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE elaborará el **CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA** en cada municipio, que debe ser aprobado por el Presidente del CAP, quien lo presenta al **GRUPO NACIONAL DE REORDENAMIENTO** para su aprobación final.

En dicho cronograma, estarán recogidas las acciones a desarrollar de forma cronológica, así como los participantes, responsables y plazos de ejecución.

1. Desarrollar una reunión de coordinación con todas las Entidades para explicar la importancia del proceso de Reordenamiento del Transporte en el Territorio.

Esta reunión se convoca por las máximas Autoridades del Gobierno en la Provincia y el municipio con el objetivo de explicar a los principales directivos de las Entidades, el contenido y las etapas del Reordenamiento del Transporte de Carga, que tiene como < objetivo fundamental, reducir considerablemente mediante este proceso, el consumo de combustible y satisfacer las demandas de transportación que se generan en el Territorio. Por otra parte se

entregan los modelos establecidos donde se deben informar los datos que debe aportar cada Entidad, así como, se hace una breve explicación de los objetivos y los resultados esperados de este Proceso.

Con el objetivo de lograr la efectividad del Proceso de Reordenamiento del Transporte de Carga en el municipio se hace necesario de inmediato prohibir los movimientos de los medios de transporte de un municipio a otro. La Unidad Estatal de Tráfico, será la Entidad encargada de certificar los listados de los medios de transporte existentes por Empresas en cada Territorio.

Transportaciones a Reordenar.

- Para llevar o recoger carga general desde y hacia otros Territorios, así como distribuciones y servicios internos, con las prioridades siguientes:
 - Distribución de la canasta básica y de los productos alimenticios destinados al consumo social y Organismos priorizados.
 - Distribución del pan a la Población.
 - Acopio y distribución de productos agropecuarios ..
 - Traslado de materiales de la construcción a las obras de los Programas de Recuperación de la Vivienda y de la Batalla de Ideas.
 - Actividades vinculadas a la zafra tabacalera, azucarera y otras.
 - Otras actividades y servicios que se soliciten por los clientes.

2. Constitución del Grupo de Dirección para el Reordenamiento del Transporte de Carga en el municipio.

Es el encargado de organizar, dirigir y controlar el proceso de Reordenamiento del Transporte de las Cargas en su Territorio. Debe estar compuesto por:

- Presidente y Vicepresidente del Consejo de la Administración Municipal.
- Director Municipal de Transporte.
- Director Municipal de Economía y Planificación.
- Director de la Oficina Municipal de Estadística.
- Director Municipal de Finanzas y Precios.
- Director Municipal de Trabajo y Seguridad Social.
- Director Municipal de la O.N.A.T.
- Directores de las Entidades más representativas con medios de transporte.

3. Creación del Grupo Ejecutivo Municipal para el Reordenamiento del Transporte de Cargas en el municipio.

Está presidido por el Vicepresidente del CAM, e integrado por un grupo de especialistas que trabajan a tiempo completo en el proceso. Lo conforman tres subgrupos de trabajo encargados de suministrar la información necesaria, estudiar y darle solución a todos los aspectos referidos en su actividad específica y tendrá los miembros que así se considere.

Los subgrupos de trabajo son:

• **SUBGRUPO I – PARA LA CONFECCION DEL BALANCE DE CARGAS:**

Presidido por el Jefe de la UET de Municipio, e integrado por:

- Especialista de la UET.
- Especialistas de la Dirección de Economía y Planificación. (Realiza el balance de los productos)
- Especialistas de la Dirección de Finanzas y Precios
- Especialistas de la Oficina Territorial de Estadísticas. (Controla el combustible)
- Especialista comercial de la Base de Transporte del municipio.
- Representante de las Entidades del territorio.

Objetivos de trabajo del Subgrupo del Balance.

- Dirige y controla la confección de los Balances y Planes de Transportación.
- Recibe los Balances, los Planes y los Informes de Cumplimiento. Elabora Resúmenes.
- Analiza los flujos de carga, los planes y su cumplimiento y propone medidas para lograr equilibrio en los flujos de cargas, el máximo aprovechamiento de los medios y el uso racional del combustible. (Para ello efectúa reuniones mensuales y semanales). Establece el sistema de balance de Carga. Imparte los seminarios correspondientes a todas las entidades del territorio.

SUBGRUPO II – PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS CAMIONES:

Presidido por el Director Municipal de Transporte, e integrado por

- Especialistas de la UET
- Oficiales del Registro de Vehículos del MININT
- Técnicos de la DPT y la Base Municipal de Transporte
- Especialistas de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social.
- Principales entidades involucradas.

Objetivos de trabajo del Subgrupo de Levantamiento de camiones.

- Conocer la cantidad de camiones que existen en el municipio, por marcas, modelos, capacidades de carga y tipos de combustible que consumen, e índice de consumo.
- Evaluar el estado técnico de los medios.
- Proponer los equipos a integrar la base municipal de transporte.
- Delimitar los vehículos que deben ser paralizados y los que serán sometidos a baja técnica.
- Proponer el inmueble para ubicar la base de transporte, y el presupuesto para rehabilitarla.
- Presentar la estructura, plantilla y recursos humanos imprescindibles, de la base.

CRITERIO PARA SELECCIONAR LOS CAMIONES PARA LA BASE MUNICIPAL:

- Seleccionar los camiones de las marcas conocidas y con mayor número de piezas en el

país.

- Elegir los que se encuentran funcionando y en mejor estado técnico, teniendo en cuenta la posibilidad de remolques.

CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA BASE DE TRANSPORTE

- Revisar las bases de transporte que se encuentran en los lugares más céntricos del municipio y en mejor estado constructivo, con el objetivo de su utilización inmediata.
- De ellas, elegir las que tienen garantizados los servicios de agua, electricidad, alcantarillado y comunicaciones.

SUBGRUPO # 3 – PARA EL CONTROL DEL COMBUSTIBLE.

Presidido por el Director Municipal de Economía y Planificación, e integrado por:

- Especialistas de la Oficina Municipal de Estadística.
- Funcionarios de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios.
- Energéticos de las principales Empresas del municipio.

OBJETIVOS DE TRABAJO DEL SUBGRUPO DE COMBUSTIBLE:

- Levantamiento del consumo de combustible de las Entidades que transportan carga en el municipio.
 - Determinar las fuentes de adquisición del combustible por todas las Entidades.
 - Propone la cantidad de combustible a retirar a las Entidades que se les reordena el transporte de carga, ya sea de subordinación local o nacional, certificando mensualmente el no consumo de este combustible por estas Empresas.
4. Resultados a obtener del trabajo que realice el **Grupo Ejecutivo Municipal** para el reordenamiento del transporte de carga.

4.1- Levantamiento de los datos sobre las asignaciones y transportaciones del territorio.

- El levantamiento de los viajes que realizan los medios propios de las entidades del municipio. Inicialmente el Grupo de Trabajo definirá el periodo de tiempo que se analizará para obtener los datos del levantamiento, el cual debe ser no inferior a 3 meses.
- Durante este trabajo, directamente en las entidades generadoras de carga de la provincia y municipio, mediante un análisis de las facturas emitidas, se toman los datos de la carga recibida y transportada hacia el territorio bajo análisis.
- A partir de los datos obtenidos se analiza la información en su conjunto y se concilian los datos con las entidades transportistas, el Registro de Vehículos y la UET, para tener certeza sobre la veracidad de la misma.
- Se anexa tabla para el levantamiento, así como el instructivo para el llenado de la misma.
- Del análisis de este levantamiento deben quedar claros los siguientes aspectos:
 - Factores que influyen negativamente en el desarrollo de las transportaciones.
 - Deficiencias en el empleo de los medios de transporte y baja utilización de la capacidad de carga.
 - Transportaciones cruzadas, lejanas, fallidas, etc.
 - Combustible consumido para realizar todas las gestiones.

4.2. Diseño del esquema de transportaciones que solucione las deficiencias detectadas, basado en los siguientes principios: •

- Unificación de las transportaciones de distintas entidades del territorio (con un mismo vehículo se recogen todos los productos) ,
- Utilización del vehículo idóneo para efectuar cada movimiento, con independencia del propietario del mismo.
- Coordinación con los productores o distribuidores para que transporten ellos las cargas hasta un punto centro del municipio.
- Contratación de las transportaciones con transportistas profesionales.
- Gestiones con los distribuidores y el órgano de planificación provincial o municipal para centrar las asignaciones para entidades del territorio en un mismo lugar y tiempo.
- Maximizar el ahorro de combustible.
- Estudiar el proceso transportista dentro del territorio y determinar de los camiones basificados en el mismo, de cualquier subordinación, cuales y cuantos son necesarios para cumplir con eficiencia el movimiento de las cargas.
- Calcular el combustible necesario para realizar las transportaciones dentro del territorio.
- Crear un esquema de solicitudes y posterior puntualización de las necesidades de transportación de las entidades, con el objetivo de unificar pedidos y transportar varias cargas o cargas de diferentes clientes al unísono. Actualizar constantemente el Balance de Carga preparado en un inicio.
- Realizar las coordinaciones necesarias con todos los factores para localizar cargas para los viajes de ida o retornos vacíos o en su defecto favorecer la transportación de la población por las terminales o los puntos de embarques oficiales.

4.3. Estudiar los procesos de transportaciones para determinar los puntos críticos que provocan trabas o ineficiencia, diseñando acciones para erradicarlas, que pueden ser:

- Extensión de los horarios de trabajo para la carga, la descarga y recepción de los productos.
- Creación de puntos intermedios o almacenes para depositar las cargas que posteriormente serán repartidas entre muchos clientes, preferentemente por medios no automotores.
- Creación de capacidades de almacenamiento o designación de almacenes de otras entidades para depositar lotes mayores de productos y no tener que realizar transportaciones de abastecimiento en pequeñas partidas.
- Cambio de los tipos de productos a distribuir por otros que no requieran de facilidades para la congelación o almacenaje de algún tipo, etc.
- Búsqueda de soluciones internas a partir de la reubicación de los medios de transporte.

5. Presentar al Consejo de la Administración Municipal el Cronograma de ejecución de las tareas de los tres Grupos de Trabajo que conforman el Grupo Ejecutivo.

6. Culminado el trabajo de los tres subgrupos, el grupo ejecutivo presenta las propuestas al GRUPO MUNICIPAL DE REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE, quien a su vez lo aprueba y lo presenta al GRUPO PROVINCIAL DE REORDENAMIENTO DEL TRANSPORTE, quien da su visto bueno y solicita la aprobación del GRUPO NACIONAL DE REORDENAMIENTO.

Aspectos que serán revisados para aprobar el comienzo de la segunda fase:

- La preparación para el traspaso definitivo de los inmuebles, recursos humanos y camiones que van a conformar la futura Base de transporte de carga del municipio

- El inmueble seleccionado para ubicar la Base de transportación de cargas con las especificaciones hechas por el Grupo de Trabajo.
- Los camiones necesarios para ejecutar las transportaciones, teniendo en cuenta un C.D.T. del 70% como mínimo.
- El combustible a asignar a la Base de transportación de cargas.
- Los recursos humanos imprescindibles (estructura y plantilla de la base) para garantizar la continuidad de la transportación de las cargas y funcionamiento interno. Fortaleciendo el Departamento de Trafico con personal calificado.
- Presupuesto para garantizar los costos de explotación de los medios de transporte, así como insumos internos de la Base.
- Creación de las condiciones para la colocación de los G.P.S.

7. Visita del Grupo Nacional para el Reordenamiento de las Cargas al Municipio, a solicitud del Jefe del Grupo Provincial.

En esta visita se revisarán los aspectos antes mencionados, y se emitirá el autorizo correspondiente para proceder a la próxima fase.

8. Emisión de las oficializaciones correspondientes para el traspaso de los activos.

Se consideran como oficializaciones a todas las resoluciones, aprobaciones necesarias, que legalicen las acciones:

- Traspaso oficial del inmueble seleccionado para la Base de Transporte de Cargas, por resoluciones dictadas por los niveles correspondientes.
- Solicitud del presupuesto para la rehabilitar la base, y preparación de la base. . / Traspaso de los equipos de transporte.
- En la medida que se trasladen' los camiones se retira el combustible al dueño anterior, y se asume las transportaciones registradas que realizaban.

9. Comenzar la aplicación del reordenamiento, a partir de la obligatoriedad de todos los poseedores de medios de transporte de cumplimentar las indicaciones que emita el Grupo Municipal de Reordenamiento.

- Puntualización mensual, semanal y diaria de las solicitudes de transportación a través de la Oficina de Operaciones.
- Cálculo permanente de las cargas transportadas bajo el nuevo esquema de trabajo.
- Cálculo del combustible consumido bajo el nuevo esquema y su comparación con el consumido diariamente por la variante anterior.

Para ejecutar los cálculos de las nuevas transportaciones y el combustible consumido en su realización, así como, la comparación de los datos obtenidos con respecto a la etapa anterior se adjunta el modelo, con el instructivo para su correcta confección.

Posteriormente, con la experiencia acumulada, se realiza la propuesta de estructura final de la Empresa Municipal de Transporte, puntualizándose las entidades de las que se reciben medios, instalaciones y personal, para elaborar el cronograma de acciones a ejecutar para efectuar su creación oficial en el municipio. La propuesta final de la empresa será enviada al MITRANS para su análisis y aprobación.

10. Comienzo del Trabajo de Reordenamiento del Transporte en la Base de Transportación de Cargas del Municipio.

- Comienzo de las demandas de carga de las entidades o clientes mensuales y puntualización semanales y diarias (presidido por el Vicepresidente del Gobierno).
- Implantación del nuevo sistema de pago y estimulación a los trabajadores.
- Mejoramiento de los locales y medios de transporte.
- Implantación del sistema informativo y de control del transporte y las transportaciones.

11. Realización de las siguientes acciones por parte del Grupo de Dirección del Reordenamiento del Transporte de Cargas en el municipio, de conjunto con la Dirección Provincial de transporte.

- Paralización del parque de camiones subutilizado en el municipio
- Ejecución de las bajas técnicas y el desarme de los camiones propuestos.
- Delimitar los equipos a remotorizar y sustituir por camionetas.
- Velar por la correcta utilización de los equipos de carga que quedan en las entidades, y proceder a su retiro si se detectan irregularidades (este análisis y acción lo harían los Ministerios, con el visto bueno del MITRANS).
- Permanente control sobre la ejecución de los balances de cargas y el proceso de transportación.

Certificación mensual por parte de la Dirección Municipal de Economía y Planificación de las cantidades de combustible a retirar a las Entidades ya reordenadas, así como el ahorro del municipio como consecuencia del inicio del proceso de reordenamiento del transporte de cargas.

III. Otras medidas de carácter organizativo y sugerencias para el desarrollo del reordenamiento del transporte y las cargas.

No estarán comprendidos dentro del reordenamiento:

- Vehículos de las FAR y el MININT.
 - Equipos especiales (pipas de agua, grúas, camiones habilitados con aditamentos permanentes, etc.)
 - Maquinaria agrícola.
 - Equipos de las Cooperativas dedicados a los procesos internos de la producción y comercialización. Para introducir en los experimentos los equipos de las cooperativas se tendrán en cuenta las Indicaciones Conjuntas emitidas por el Ministro del Transporte y el Presidente de la ANAP.
 - Pertenecientes al MINAZ, los que al culminar la zafra serán arrendados a la Empresa Municipal de Transporte, previa solicitud del Presidente del CAP al Ministro del Azúcar, y con la aprobación del Ministro de Economía y Planificación.
 - Los camiones utilizados para servicio se dejarán los imprescindibles, los que serán operados de manera diferenciada, y se propondrá su sustitución por camionetas en todos los casos posibles.
- Los trabajadores que se van integrando al embrión de la Empresa Municipal de Transporte deben proceder de las entidades que van tributando los camiones. Ningún trabajador puede verse afectado en este proceso.

CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL CIENFUEGOS

El Secretario del Consejo de la Administración Provincial

CERTIFICA:

Que el Consejo de la Administración Provincial, haciendo uso de sus facultades, adoptó con fecha 13 de Mayo del 2008, el siguiente:

ACUERDO:

Aprobar la creación de la Base de Transportación de cargas del municipio de Cumanayagua y proceder a la recogida de los vehículos de carga a la vez que se complete la estructura de plantilla que de respuesta a las exigencias del reordenamiento y control del tráfico.

Y para remitir copia a los Vicepresidentes y miembros del Consejo de la Administración que corresponda, Direcciones Provinciales de la subordinación local, y a cuantos otros sean pertinentes, se expide la presente certificación a los 23 días del mes de Mayo del 2008 "Año 50 de la Revolución"

Raúl González Quintana

Para Control Administrativo

Acuerdo No. 110

Evaluación del reordenamiento del Transporte y las cargas

Responsable: Wilfredo García Saborido, Director Provincial de Transporte.

Fecha de Cumplimiento: 30 Junio /08



Ministerio de Economía y Planificación

MINISTRO

Resolución No. 2/ 2008

POR CUANTO: El Decreto Ley No. 147 “De la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado” de 21 de abril de 1994, en su artículo 18, dispone que el Ministerio de Economía y Planificación es uno de dichos Organismos.

POR CUANTO: El Acuerdo No. 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 25 de noviembre de 1994, en su Apartado Tercero, inciso 4, autoriza a los Jefes de los expresados Organismos para dictar, en el límite de sus facultades y competencia, Reglamentos, Resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el Sistema del Organismo y, en su caso, para los demás Organismos, los Órganos locales del Poder Popular, las entidades estatales, el sector cooperativo, mixto, privado y la población.

POR CUANTO: El Acuerdo No. 5959, para control administrativo, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 2 de abril de 2007, en su apartado segundo dispone que el Ministerio de Economía y Planificación es el Organismo encargado de dirigir la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Economía y Planificación.

POR CUANTO: En el numeral octavo del apartado segundo del citado Acuerdo, se encarga al Ministerio de Economía y Planificación de orientar la política en relación con la distribución de los recursos materiales principales, elaborar los balances y ejercer el control de la ejecución y uso del combustible, la energía eléctrica, los alimentos, los materiales de la construcción y otros recursos fundamentales para la economía.

POR CUANTO: Se ha analizado por las instancias gubernamentales la necesidad de organizar la transportación y entrega de productos balanceados desde los productores y comercializadores mayoristas hacia el consumidor final, de manera que se evite que recaiga en los consumidores la responsabilidad de cargar en el lugar de origen los productos con sus medios de transporte.

POR CUANTO: Se ha venido trabajando para organizar la transportación centralizadamente de los productos hacia las provincias y se ha evidenciado



Ministerio de Economía y Planificación

MINISTRO

la necesidad de establecer las regulaciones que fijen la responsabilidad de cada parte, y permitan la fluidez del proceso.

POR CUANTO: Por acuerdo de 11 de mayo de 1995, del Consejo de Estado de la República de Cuba, fue designado el que resuelve para ocupar el cargo de Ministro de Economía y Planificación.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas

Resuelvo:

Primero: Poner en vigor las siguientes

INDICACIONES PARA EL REORDENAMIENTO DE LA TRANSPORTACIÓN DE PRODUCTOS HACIA LAS PROVINCIAS

1. Los organismos balancistas o circuladores deberán definir la asignación de los productos que se entregan centralizadamente, nunca después del día 15 del mes anterior, especificando las cantidades, el destino (consumidor) y el origen.
2. Las entidades productoras o comercializadoras mayoristas son las responsables de situar el producto en la provincia donde radica el consumidor final y vender los mismos a través de su red comercial, directamente al consumidor final o a través de las redes comerciales de los organismos consumidores, comercializadores u organizaciones del Poder Popular. La transportación a lo interno de las provincias, se regirá por las medidas vigentes que se han ido adoptando en función del reordenamiento que se desarrolla en cada uno de los territorios.
3. En el caso de los productos que se entregan en grandes volúmenes y de manera exclusiva a un número reducido de clientes, se podrá estudiar la posibilidad de establecer vínculos directos que permitan organizar el flujo de transportación de la forma más racional y conveniente.
4. Las entidades productoras o comercializadoras mayoristas deben crear los mecanismos necesarios para el embalaje y entrega de los productos, de manera que garanticen la transportación de los mismos.



Ministerio de Economía y Planificación

MINISTRO

5. En lo relativo al pago, los productores o comercializadores de mercancías (incluye la Reserva Estatal) pueden utilizar las distintas opciones existentes en el país para realizar el cobro, como pueden ser letras de cambio domiciliadas, cartas de crédito local, avales y garantías bancarios, entre otras, de manera que se garantice la fluidez de este proceso.
6. El MITRANS organizará la transportación desde el origen hacia el destino final, siempre y cuando la racionalidad en la utilización del transporte masivo así lo indique. Igualmente, se establecerán las regulaciones que permitan que cada consumidor no vaya por su cuenta a buscar los productos al lugar de origen, fuera de su provincia, incurriendo en gastos excesivos de combustible y subutilización de las capacidades de transporte.
7. La responsabilidad de la carga de la mercancía será de la entidad productora o comercializadora. La responsabilidad de descarga en las provincias será del centro de carga y descarga de cada una de ellas o del lugar o punto hacia donde se destine la mercancía. La responsabilidad de la carga en los mencionados centros de carga y descarga cuando se trate de trasbordo, será también del citado centro.
8. Las entidades productoras o comercializadoras de productos firmarán un contrato marco con el consumidor final donde se establezcan las cantidades, condiciones de entrega, calidad y forma de pago entre otras.
9. Los gastos de transporte se asumirán por el productor o empresa comercializadora y serán incluidos en el precio de la mercancía o facturado aparte al consumidor. En el caso de las empresas comercializadoras que aplican márgenes comerciales, los gastos de transportación deben estar incluidos.
10. En el caso que las entidades productoras necesiten crear las condiciones para cumplir las indicaciones que por la presente se



Ministerio de Economía y Planificación

MINISTRO

disponen, deberán informarlo al Ministerio de Economía y Planificación acompañado del programa de medidas, acciones y calendario para dicho cumplimiento, en un término que no exceda los 30 días a partir de la entrada en vigor de esta resolución.

Segundo: Esta resolución entrará en vigor a partir de su firma.

COMUNÍQUESE esta resolución, a la Secretaría del Consejo de Ministros, a los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado, a los Presidentes de los Consejos de la Administración Provinciales y al del Municipio Especial Isla de la Juventud, así como a cuantas más personas naturales y jurídicas proceda.

ARCHÍVESE el original debidamente firmado en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

DADA en ciudad de La Habana, a 7 de enero de 2008.

José Luis Rodríguez García