



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
NÚCLEO DE SUCRE
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA: FINANZAS**

***EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA
GESTIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE
PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO
DE SUCRE***

Autor:

Lcdo. Leonardo V. España M.

Tutor: Ing. Danny P. Delgado (Msc.)

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas
Mención Finanzas

Cumaná, Diciembre de 2009



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA: FINANZAS**

**EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA GESTIÓN
FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE**

Autor:

Lcdo. Leonardo V. España M.

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

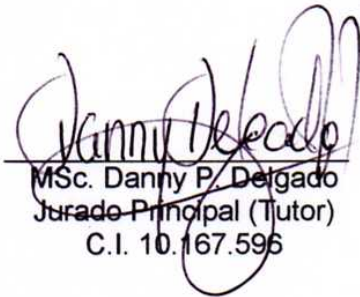
Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 02 días del mes de Diciembre del 2009


Profesor

MSc. Juan José Martínez
Jurado Principal
C.I. 582.231


Profesora

Dra. Damaris Zerpa de M.
Jurado Principal
C.I. 5.706.787


MSc. Danny P. Delgado
Jurado Principal (Tutor)
C.I. 10.167.596

INDICE

| | |
|---|-----|
| INDICE DE FIGURAS..... | i |
| INDICE DE GRAFICAS | ii |
| RESUMEN..... | iii |
| Dedicatoria | iv |
| Agradecimiento | v |
| Introducción | 1 |
| CAPITULO I..... | 3 |
| 1.1 Problema de Investigación | 3 |
| 1.2 Planteamiento del Problema..... | 3 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación | 15 |
| 1.3.1 Objetivo General | 15 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 15 |
| 1.4 Justificación de la Investigación | 16 |
| 1.5 Metodología de la Investigación | 18 |
| 1.5.1 Tipo De Investigación | 18 |
| 1.5.2 Nivel de Investigación..... | 19 |
| 1.5.3 Fuentes de Información..... | 19 |
| 1.5.4 Población y Muestra..... | 20 |
| 1.5.4.1 Población..... | 20 |
| 1.5.4.2 Muestra..... | 20 |
| 1.5.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información..... | 21 |
| 1.5.6 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información | 23 |
| CAPITULO II | 26 |
| 2. Aspectos Generales de la Gestión Financiera | 26 |
| 2.1 Gestión Financiera | 26 |
| 2.2 Importancia de la Gestión Financiera | 28 |
| 2.3 Principios de la Gestión Financiera..... | 29 |
| 2.4 Utilidades de la Gestión Financiera | 33 |
| 2.5 Procesos Fundamentales de la Gestión Financiera | 36 |
| 2.5.1 El Proceso de Administración y Control Interno Económico..... | 36 |
| 2.5.2 El Proceso Contable | 41 |
| 2.5.3 El proceso de planificación y control financiero..... | 43 |
| 2.6 Fase del Proceso de Planificación Financiera | 45 |
| CAPITULO III | 52 |
| 3. Total Performance Scorecard (TPS) | 52 |
| 3.1 Elementos del Total Perfomance Scorecard | 53 |
| 3.1.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)..... | 53 |
| 3.1.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)..... | 55 |
| 3.1.3 La Gestión de Calidad..... | 57 |
| 3.1.4 La Gestión por Competencias | 61 |

| | |
|---|-----|
| 3.1.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb | 64 |
| 3.2 Principios del Total Performance Scorecard (TPS) | 66 |
| 3.3 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS)..... | 71 |
| 3.4 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo..... | 75 |
| 3.5 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)..... | 76 |
| 3.6 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)..... | 85 |
| CAPITULO IV | 102 |
| 4 El Total Performance Scorecard en la Gestión Financiera de APUDONS..... | 102 |
| 4.1 Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..... | 102 |
| 4.1.1 Misión y Visión de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 104 |
| 4.1.2 Objetivos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 105 |
| 4.1.3 Funciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 106 |
| 4.1.4 Estructura Organizativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..... | 107 |
| 4.1.5 Aspectos Legales de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 108 |
| 4.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..... | 114 |
| 4.2.1 Misión Personal..... | 115 |
| 4.2.2 Visión Personal. | 116 |
| 4.2.3 Los Papeles Claves..... | 118 |
| 4.2.4 Factores Críticos de Éxito Personal. | 118 |
| 4.2.5 Objetivos personales. | 119 |
| 4.2.6 Metas y Medidas de Actuación Personal. | 119 |
| 4.2.7 Acciones de Mejora Personal..... | 120 |
| 4.3 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..... | 122 |
| 4.3.1 Misión Corporativa. | 122 |
| 4.3.2 Visión Corporativa. | 123 |
| 4.3.3 Factores Crítico de Éxito Corporativo. | 125 |
| 4.3.4 Valores Esenciales. | 125 |
| 4.3.5 Objetivos Corporativos. | 126 |
| 4.3.6 Metas y Medidas de Actuación Corporativa..... | 126 |
| 4.3.7 Acciones de Mejora Corporativa. | 127 |
| 4.4 Gestión de Calidad desde la perspectiva Financiera para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 128 |
| 4.5 Gestión por Competencias y Aprendizaje desde perspectiva Financiera para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..... | 138 |
| 4.6 Total Performance Scorecard en la Gestión Financiera para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.. | 159 |

| | |
|---|-----|
| 4.6.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre... | 159 |
| 4.6.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 164 |
| 4.6.3 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo de la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 169 |
| 4.6.4 Gestión de Calidad para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 170 |
| 4.6.5 Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre desde las perspectivas de la Gestión Competencias. | 175 |
| 4.6.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..... | 176 |
| CONCLUSIONES | 180 |
| Bibliografía | 181 |
| Anexos | 188 |
| Hoja de Metadatos | 224 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura N° 01. Gestión Financiera..... | 29 |
| Figura N° 02. Criterios de economía, eficiencia y eficacia en la Gestión Financiera. | 32 |
| Figura N° 03. El proceso de administración y control interno..... | 41 |
| Figura N° 04. Proceso contable dentro de la gestión financiera | 43 |
| Figura N° 05. Las fases del proceso de planificación..... | 45 |
| Figura N° 06. El proceso y control presupuestario | 49 |
| Figura N° 07. El ciclo TPS..... | 75 |
| Figura N° 08. Preguntas básicas que son la clave de la visión y misión personal | 77 |
| Figura N° 09. Como situar en el mismo plano la ambición personal y el Comportamiento personal | 80 |
| Figura N°10. Factores críticos de éxito | 82 |
| Figura N° 11. Preguntas esenciales para la formulación de la misión corporativa | 86 |
| Figura N° 12. Preguntas esenciales para la formulación de la visión corporativa | 87 |
| Figura N° 13. Como situar la ambición personal y la corporativa compartida en el mismo plano..... | 94 |
| Figura N° 14. Factores críticos de éxito según la ambición corporativa compartida.. | 96 |
| Figura N° 15 Acciones de mejora posibles para aumentar la capacidad competitiva | 101 |
| Figura N° 16 Ciclo de PEVO para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | 172 |

INDICE DE GRAFICAS

| | |
|---|-----|
| Gráfico N° 1. Puntaje de Gestión de Calidad en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..... | 131 |
| Cuadro N° 1. Gestión de Calidad desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 132 |
| Gráfico N° 2. Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..... | 139 |
| Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..... | 141 |
| Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | 160 |



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA GESTIÓN
FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD
DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE**

AUTOR: Lcdo. Leonardo V. España M.

TUTOR: MSc. Danny P. Delgado L.

Fecha: Diciembre, 2009

RESUMEN

El total performance scorecard (TPS), es una metodología de gestión que ayuda a definir estrategias, el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continua, gradual y rutinaria, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, involucrando cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Personal, Cuadro de Mando Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Este modelo de gestión es susceptible de adaptarse a cualquier organización, independiente de su naturaleza y actividad, pues, sirve como una guía para todo aquello que se quiera mejorar, desarrollar, y experimentar cambios en su trabajo, organización y en lo personal. En este sentido, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS), a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario a los miembros directivos de esta asociación que deben asumir estrategias para poder ser una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, permitiéndole al personal que interviene en la gestión financiera adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional, considerando que, sin importar que las organizaciones sean públicas o privadas, estas deben adaptarse a los diferentes cambios gerenciales exigidos por el entorno, y disponer de herramientas para enfrentar dichos cambios, en particular la gerencia financiera de APUDONS.

Palabras Claves: Gestión Financiera, Total Performance Scorecard (TPS).

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso y la Virgen del Valle, por haberme otorgado la fortaleza, la luz y voluntad necesarias para alcanzar esta meta.

A mi Hijo Cruz, que me regalo parte de su tiempo, esto es por y para ti, que este logro te sirva de ejemplo.

A mi Madre que siempre nos enseñó la humildad, sencillez y el valor de logro alcanzado con mucho sacrificio. Te amo. A mi Padre (†), se que físicamente no se encuentra pero debe ser sentirse orgulloso de este logro. Gracias viejo.

A Carmellys, por su apoyo y estímulo; gracias esposa. Te amo. A Dios todo poderoso y la Virgen del Valle, por haberme otorgado la fortaleza, la luz y voluntad necesarias para alcanzar esta meta.

Leonardo V. España M.

AGRADECIMIENTO

La elaboración de esta investigación fue posible gracias al apoyo de muchas personas, quienes con sus aportes, sugerencias y estímulo hicieron posible la culminación de la misma.

En primer lugar al tutor, MSc. Danny P. Delgado, quien con su paciencia, dedicación y apoyo participo en el desarrollo de este trabajo.

A la Junta Directiva de la APUDONS (2008-2010) y el personal que en ella labora por los datos suministrados.

Muy especialmente a los profesores Dra. Damaris Zerpa, MSc. Elka Malavé y MSc. Juan Carlos Mota, por su apoyo incondicional para la realización de esta investigación

A todas las personas que colaboraron de una u otra manera para la culminación de esta investigación

A todos Muchas Gracias....

Leonardo V. España M.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones llevan a cabo sus operaciones en un macro ambiente dinámico cuyo origen se encuentra en las múltiples variables que en él interactúan. Dentro de éstas, se pueden citar variables de tipo sociales, económicas, políticas, demográficas, tecnológicas, ecológicas, entre otras. Es por ello que, estas organizaciones deben realizar serios análisis de cada una de ellas, cuyas conclusiones derivadas deben ser incorporadas a las estrategias organizacionales como una forma de definir el derrotero que deben transitar, dentro de un marco de posibilidades, para la consecución de los objetivos previamente establecidos. Esta actividad debe ser ejecutada por todo tipo de empresa, sin importar su naturaleza, tamaño u otra condición.

Día a día aparecen múltiples propuestas orientas a señalar el camino que podría recorrer la organización en su intención de satisfacer plenamente las necesidades del cliente. Entre otras, surge la amplia acogida que el sector empresarial ha brindado al modelo gerencia denominado “Total Performance Scorecard (TPS)” como dinamizador real en el logro de la satisfacción de las partes interesadas; clientes y organización.

Durante muchos años se asumió que mejoramiento y cambio organizacional estaban relacionados con el análisis del entorno interno y externo, de la descripción de procesos de negocios, la preparación de programas de medición, la revisión de resultados medidos, y el diagnóstico de la cultura organizacional. Si las organizaciones eran capaces de formular e implementar los objetivos y estrategias correctas resultantes de estos procedimientos, entonces el mejoramiento y el cambio se daban por hecho. Sin embargo, pasado el tiempo, parecía que este enfoque ya no era satisfactorio, debido a la influencia del mercado moderno y al desarrollo de nuevas teorías de gerencia durante los últimos años, lo que originó que el proceso

evolucionara, pasando del mejoramiento de calidad al mejoramiento y el cambio de la gerencia.

Ahora, la gente empieza a percatarse de que el mejoramiento organizacional y el cambio organizacional implica más que lo mencionado anteriormente, y que no se trata de un proceso analítico, sino de un proceso de aprendizaje creativo basado en una visión estratégica, así como en nuevos valores y normas. Un concepto de mejoramiento y cambio organizacional llamado Total Performance Scorecard, el cual se diferencia de los otros enfoques gerenciales, dado que el mejoramiento, el desarrollo y el aprendizaje son tratados como un proceso ético y cíclico a través del cual el desarrollo de las competencias personales y organizacionales, así como su involucración mas interna se refuerzan mutuamente. Por lo tanto, se crea una base solida para una organización de aprendizaje sostenido.

De lo anterior se puede inferir la necesidad que tienen las organizaciones, públicas o privadas, lucrativas o no, de optar por modelos de gestión que les permitan centrar la información detallada y necesaria para la toma de decisiones oportuna, gestionando los procesos de manera eficiente.

En este sentido, el propósito de la investigación es presentar un modelo de gestión financiera basado en la metodología del Total Performance Scorecard para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, que permita ir en consonancia con las razones esgrimidas con anterioridad, ya que en la actualidad ésta Asociación no dispone de herramientas y modelos gerenciales que facilite su administración de manera eficaz.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de Investigación

Toda investigación inicia por el cómo o el por qué de algo y todo trabajo de investigación se sustenta en teoría. Es común decir que no hay investigación sin un “problema” y que un problema bien planteado es mejor que cualquier solución gratuita. En términos generales, problema es un asunto que requiere solución. De este modo, una vez que se ha concebido la idea de investigación y el científico, estudiante o experto ha profundizado el tema en cuestión, se está en condiciones de plantear el problema de investigación.

De acuerdo a ello, el presente capítulo se encuentra estructurado en dos partes, una primera parte donde se muestra el planteamiento del problema, objetivos, justificación y una segunda donde se desarrolla la metodología, que Según Carlos Méndez (1998:123), “tiene que ver con la plantación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí se debe responder el nivel de profundidad que se quiere llegar con el objetivo propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información” En tal sentido, se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.2 Planteamiento del Problema

En el mundo se está viviendo una era donde fenómenos tales como la globalización, la informática y las telecomunicaciones han producido cambios

drásticos en casi todos los órdenes de la vida cotidiana, más aún en los esquemas y estructuras de mercado, lo que involucra cambios en los paradigmas de las organizaciones, produciendo una auténtica revolución que algunos autores tales como el Ing. José Enebral Fernández, han conceptualizado como la “economía del conocimiento”; reconociéndose que muchas organizaciones están insertas en este nuevo paradigma aún cuando otras permanecen en el esquema tradicional de la oferta y la demanda.

Las organizaciones, entendidas como un sistema de actividades adecuadamente coordinadas formado por dos o más personas; en la que la cooperación entre ellas es esencial para su existencia, constantemente se esfuerzan para el cumplimiento de sus objetivos con mayor eficacia, y provocar así la obtención de buenos resultados. De allí que, se hayan tenido que valer de distintas herramientas en su ciclo de vida, permitiéndoles cumplir sus objetivos de la manera en que lo han venido logrando.

Por ello, en el marco de una nueva sociedad basada en la información y el conocimiento, se plantea la necesidad de concebir comportamientos nuevos y procesos de cambio en las actividades productivas de los agentes sociales que la componen. En este proceso, el papel de las administraciones privadas y públicas es fundamental, particularmente para la gestión pública, tanto en lo que se refiere a su adaptación a la Sociedad de la Información para mejorar su función y su eficacia en el nuevo espacio público basado en conocimiento, como en lo relativo a desarrollar una iniciativa estratégica que potencie la cuenta y razón del Capital Intelectual poseído, y de esta manera, mejorar o incrementar el valor futuro de los activos intangibles que puedan tener en la actualidad.

Gestionar el conocimiento y el capital intelectual se antoja como algo más que un requisito para adaptarse a un nuevo paradigma institucional en el que el valor del conocimiento y los activos intangibles se convierten en la fuente de ventaja

competitiva. En este sentido, y ante el nuevo marco de actuación de la administración pública, definido por los principales países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y en particular, por los países de la Unión Europea, se define un contexto de gestión pública que obliga a las instituciones a redefinir su papel en la sociedad del conocimiento y en consecuencia redefinir su función como agentes de servicio público; dando respuestas a interrogantes como: ¿Qué servicios espera el ciudadano?; ¿Cómo pasar de una organización que administra recursos públicos, centrada en la optimización de los mismos, a una organización orientada al nuevo espacio de actuación y de interrelación con los distintos agentes sociales que componen el sistema "Sociedad"?

Los argumentos centrales se sustentan en la necesidad de concebir un modelo de gestión vinculada a los procesos de aprendizaje organizativo como medio para asegurar la correcta asimilación de conocimientos claves, indispensables para la agregación de valor y poner de relieve la necesidad de conocer que activos intelectuales o intangibles poseen las administraciones, si son medibles para determinar cierto valor del Capital Intelectual Público, pero sobre todo, para conocer cómo se crean, y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de los conocimientos poseídos por dichas Administraciones (Pomeda y otros, 2002).

En este sentido, y debido a determinadas características organizativas, el rol de la gestión pública ha sido asociado durante décadas con la idea de rigidez y estancamiento en unos moldes de actuación obsoletos. No obstante, a pesar de esta lentitud en sus procesos de cambio, la acción pública ha venido experimentando ciertas modificaciones con el propósito de su adaptación al entorno. Este proceso evolutivo en los planteamientos de gestión ha sido analizado por Richard (<http://www.competitividadandina.org>), quien destaca una serie de paradigmas secuenciales que van desde los modelos "garantistas", pasando por los esquemas de eficiencia, hasta llegar por último al enfoque del "cliente". Aunque este enfoque está

todavía por asentar, sin duda alguna, la metáfora que subyace ha constituido y constituye uno de los elementos e "ideas-fuerza" más importantes para el cambio cultural e ideológico en la administraciones pública.

Derivado de este nuevo planteamiento del "cliente", aparecen elementos clave para el desarrollo de nuevos sistemas de gestión orientados a la satisfacción del cliente, a saber, la cultura organizativa, el "*Empowerment*" del empleado público, la autoevaluación, la gestión del conocimiento y del capital intelectual, entre otros. En esta línea se articula la iniciativa relacionada con la creación de una administración "inteligente" basada en la capacidad de adaptación al nuevo orden global y en línea con la creación de actitudes e instrumentos que permitan los necesarios grados de flexibilidad organizativa. Además, esta afirmación genérica, tiene mayor repercusión en el ámbito de las administraciones públicas debido a su carácter de "*policy maker*".

Dentro de este enfoque de modernización también señal Richard (<http://www.competitividadandina.org>), la trascendencia de estos nuevos planteamientos está influyendo en la elaboración de directrices y recomendaciones dentro de estructuras supranacionales como la Unión Europea o la OCDE. En el ámbito de la primera, se está promoviendo una línea de acción encaminada a la implementación de sistemas de calidad organizativa en las Administraciones Públicas con base, fundamentalmente, al modelo EFQM ("*Excellence Foundation for Quality Model*"). En el marco de la segunda, se ha creado el "*Public Management Committee*" (PUMA), con el objetivo de potenciar las labores de intercambio de experiencias y buenas prácticas en gestión pública entre los diferentes países miembros.

En tal sentido, Venezuela es uno de los países que ha resaltado en el mundo, pues últimamente ha surgido significativamente en el campo financiero, debido al crecimiento sostenible económico que ha presentado, debido en gran medida a las habilidades gerenciales de las personas encargadas de administrar las organizaciones;

sean éstas públicas o privadas. Acotando que cuando se habla de gerencia se considera como aquel “proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación del capital humano y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente” (piramidedigital.com). Ejemplo claro del crecimiento mencionado es el que presentó el Observatorio Global de la Iniciativa Empresarial (GEM), el cual concluyó que Venezuela es el país latinoamericano que posee 25% de actividad emprendedora temprana, le sigue Tailandia con 21% y de tercero Nueva Zelanda, donde el índice fue de 18% (<http://www.competitividadandina.org>). Ahora, “esta vocación emprendedora, debe ser estratégicamente canalizada, ya que, representa una gran oportunidad de inversión y de desarrollo tecnológico empresarial para satisfacer las necesidades de la mayor parte de la población y mejorar su calidad de vida” (<http://www.competitividadandina.org>).

Pero, para obtener los resultados mencionados anteriormente se ha necesitado de personas con capacidades para pensar en las distintas informaciones que se necesitan y en las oportunidades que se le presentan; además de pensar, tomar las decisiones adecuadas que benefician a la nación, y posteriormente llevar a cabo dichas decisiones.

Las organizaciones que se encuentran ubicadas dentro del territorio venezolano, han considerado la parte gerencial como elemento fundamental para que Venezuela haya obtenido los resultados mencionados anteriormente. Éstas se han valido de distintas herramientas, metodologías, normas y reglas, que han sido de mucha utilidad para el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz, y lograr así su desarrollo y crecimiento organizacional.

Una de las metodologías utilizadas dentro de estas empresas, ha sido la explicación de los elementos de las mismas, los cuales una vez comprendidos y

analizados han sido útiles y efectivos para una mejor administración. Entre estos elementos explicados se encuentran, en primer lugar, la división del trabajo; referida a la jerarquización en el trabajo, y la departamentalización, que se refiere a la agrupación de todas las funciones en unidades específicas. Y, en segundo lugar, se encuentra la coordinación que sirve para sincronizar los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr el desarrollo de los objetivos (<http://www.monografia.com>).

Es menester tener bien claro que el mundo está lleno de sorpresas, nadie sabe lo que puede pasar en el mañana, mucho menos se puede evitar lo que ha de suceder. Es por esto que las empresas tienen que estar preparadas para adaptarse a cualquier cambio que pueda ocurrir, y contar con estrategias flexibles que se puedan adaptar a dichos cambios, pues de no estarlas, se verían afectadas significativamente de manera negativa, y esto no sería beneficioso. Esto resalta lo clave de los modelos de gestión financiera para convertirse en una excelente herramienta de gestión para los gerentes y/o directivos de las organizaciones, ya que permite que se tenga en un solo cuadro toda la información relevante de la organización y el grado de contribución de variados aspectos hacia el cumplimiento de la visión organizacional.

Una entidad sin fines de lucro es un conjunto de medios humanos, materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios y conseguir así un objetivo social, gestionar una organización de este tipo, exige responsabilidad, porque hay que emplear debidamente u optimizar los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social que se haya propuesto. Los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad.

Podría parecer que las finanzas y la gestión de lo económico están reñidos con la no obtención de lucro, pudiendo incluso, caer en el error de considerar que las

entidades no lucrativas no realizan una gestión eficiente de sus recursos económicos, pues su objetivo es social y no la obtención de beneficios económicos. En la actualidad, la entidad sin ánimos lucrativos que desee subsistir tiene que equipar su gestión financiera y económica en mayor o menor medida, según sea el tamaño de la propia entidad, a la de una empresa con ánimos de lucro. Debe actuar de manera eficiente y eficaz para obtener los mayores excedentes de objetivo social con los recursos obtenidos. Así como el objetivo de una entidad con ánimos de lucro es maximizar los recursos, el objetivo último de una entidad sin ánimo de lucro es maximizar los resultados de cumplimiento del objetivo de la entidad, del fin social.

Para alcanzar este objetivo, parte de estos recursos se deberán destinar al afianzamiento de la función de administración y económica, ya que, si este departamento no funciona correctamente genera, a medio y a largo plazo, pérdidas tanto de costo de oportunidad como reales en el resto de los departamentos. Con todo esto se demuestra que el departamento financiero ha de dotarse con fondos para su funcionamiento pero cuando llega a esta conclusión surgen nuevas dudas: ¿qué cantidad de fondos es necesario? ; ¿Cómo saber si está sobredimensionado y se destinan demasiados fondos para su funcionamiento, o al contrario está poco dimensionado y no es eficiente o eficaz? La solución a estas preguntas es lo que de tratar de encontrar todo gerente de una entidad sin ánimo de lucro que es más que herramientas que se puedan aplicar en la consecución los objetivos planteados.

Ahora bien una metodología que ofrece los lineamientos adecuados para que las empresas se preparen, de tal manera que le permitan adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse en el mundo, es el Total Performance Scorecard (TPS), pues éste es un “proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continua, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas” (Rampersad, 2003:11).

Con la utilización del Total Performance Scorecard (TPS) en la organización se obtendrán resultados significativos y respuestas efectivas a las interrogantes que surjan en las empresas así como en las personas, siempre y cuando esta herramienta sea utilizada y puesta en práctica de manera consecutiva y de la forma adecuada.

Una de las ventajas muy importantes del Total Performance Scorecard (TPS), es que le da prioridad a la parte humana de cada trabajador, cosa que muy poco metodología gerencial ofrece. Éste les permite a las personas desarrollar su propia ambición personal y debatirlos entre ellos mismos, de tal manera que queden satisfechos con las decisiones que se lleguen a tomar en la empresa. Es aquí donde se arranca con la elaboración o formulación de un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), y de esta manera unirlo a la visión y misión de la organización a través del Cuadro de Mando Integral Corporativo. Posteriormente, se lleva a cabo la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) se conoce como aquel que “abarca la visión y misión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora” (Rampersad 2003:10). Mientras que el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), es aquel que “abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora” (Rampersad, 2003:10).

La Gestión de Calidad: “pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente” (Rampersad, 2003:12). La Gestión por Competencia: “hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas” (Rampersad, 2003:12).

El Ciclo de Aprendizaje de Kolb: “este elemento se observa en los cuatros conceptos mencionados anteriormente y tiene como resultado cambio en los comportamientos, tanto individuales como colectivos” (Rampersad 2003: 13).

La aplicación de estos elementos o metodología en la organización, ayudarán al cumplimiento de sus metas u objetivos de una mejor manera, inclusive, permitirán el mejoramiento y aprendizaje de las personas y el desarrollo de la organización.

Según Rampersad (2003); con la utilización del Total Performance Scorecard (TPS), se sabrá cómo aumentar el autoconocimiento y efectividad personal; se comprenderá mejor la forma de pensar de cada persona, lo que permitirá resolver conflictos internos; se sabrá cómo mejorar y controlar los procesos de la empresa continuamente para poder obtener ventajas competitivas; descubrirá cómo establecer un sistema de evaluación más efectivo en la empresa, y además, sabrá cómo manejar situaciones de resistencia al cambio, teniendo en cuenta la cultura corporativa particular. Las palabras afirmadas por Rampersad sirven de aliento para el mejor desempeño de las organizaciones y son expandidas o dadas a conocer en mayor grado por universidades.

Lo anterior revela la importancia que reviste el TPS para la administración de las organizaciones dada su integralidad, ya que reúne cuatro perspectivas de la empresa permitiendo ver la misma como un todo, logrando el balance a través del equilibrio de los indicadores financieros y no financieros; igualmente un equilibrio entre el corto, mediano y largo plazo, y por último, una equidad entre los aspectos internos y externos de la empresa. De igual forma, se puede considerar como una herramienta estratégica, ya que, establece cómo se logran desarrollar las estrategias a raíz de un mapa estratégico que contiene enlaces con sus causas y efectos.

La herramienta tiene como soporte fundamental los indicadores, los cuales son el resultado de combinar diferentes variables que se relacionan al interior de la organización y que muestran como es el desempeño de la empresa en un área determinada. El TPS ha tenido una gran acogida entre las empresas a nivel mundial, en la actualidad ya son muchas las instituciones que constantemente están brindando capacitaciones a gerentes de compañías o consultores de organizaciones con el objeto de que estos puedan implementar de forma correcta dicho modelo en las diversas organizaciones.

Constantemente se ha manifestado que una organización no se puede gerenciar solo con indicadores financieros, ya que se están descuidando otros aspectos de relevancia para el funcionamiento de la organización, pero hay que tener en cuenta que lo más importante para los propietarios y/o socios de las organizaciones es incrementar constantemente la rentabilidad de sus inversiones, de esta manera nace la necesidad de desarrollar nuevos indicadores financieros que no solo tengan en cuenta la información contenida en los estados financieros si no que además involucre información de otras áreas de la empresa.

Todas las razones esgrimidas con anterioridad resaltan en agudo contraste con la realidad de las organizaciones públicas y privadas, particularmente de las primeras, dado que la falta de aplicación por parte de éstas, de modelos de gestión que proporcionen un amplio marco que traduzca la visión, misión y estrategias de una organización en conjunto coherente de indicadores de actuación (financieros y no financieros); para informar a sus miembros sobre los causantes del éxito actual y futuro, y así corregir las deficiencias administrativas que causan el fracaso a mediano y largo plazo, es la raíz de una tendencia hacia un crecimiento desorganizado, sin estrategia clara y sin una visión a largo plazo. Aunado a la ausencia de objetivos medibles y de indicadores de control adecuados, lo que ha originado en muchas de las instituciones públicas y privadas la pérdida de rumbo. Parece que la preocupación

principal de las organizaciones, en lo particular de la administración pública, se centra en las operaciones diarias, con una marcada propensión a manejar la gestión reactiva y no proactiva.

En este marco se encuentra las organizaciones públicas venezolanas, que tradicionalmente son administradas sin un horizonte claro y mucho menos sin indicadores financieros y no financieros que permitan evaluar íntegramente la gestión. Aun cuando alcanzar las metas o resultados, por lo general tiene prioridad como primer objetivo para la administración pública, la meta de fortalecer y mejorar la organización y sus sistemas no es de menos importancia.

La carencia de políticas de gestión que se correspondan con el entorno en el que se desenvuelve las organizaciones de educación superior, generan una reacción en cadena a lo largo y ancho de su estructura organizativa, como caso particular la Universidad de Oriente, dentro de la cual se encuentra la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS); asociación privada sin fines de lucro, de carácter gremial y científica, con personalidad jurídica y patrimonio propio, la cual tiene su domicilio en la ciudad de Cumaná, y es una de las seccionales pertenecientes a la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (APUDO General).

Esta asociación nace por resolución adoptada en Asamblea de profesores celebrada el día 18 de Junio del 1964, y tiene su sede en las instalaciones del Núcleo Sucre, posee aproximadamente 1.101 asociados integrados por docentes que laboran en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, y dentro de los cuales se encuentra el personal que integra la Junta Directiva.

APUDONS, actualmente es la institución con que cuentan los profesores del Núcleo de Sucre como medio para luchar por su bienestar, protección social y

estabilidad dentro del recinto universitario, así como auspiciar la aplicación de la jerarquía en la Universidad de Oriente, además de continuar con los objetivos planteados, de cooperar con la Universidad e impulsar el desarrollo de sus actividades, por lo cual es de vital importancia que la gestión de la misma sea transparente, eficiente y efectiva .

Por ello, es menester de APUDONS conocer sus procesos y problemas internos en su estructura financiera, y poseer información sobre los cambios de su entorno, no limitándose al desconocimiento de lo mismo. Esto deja ver la necesidad e importancia de desarrollar un modelo de gestión financiera basado en la metodología del Total Performance Scorecard (TPS) en la APUDONS, que contribuya a la toma de decisiones financieras oportuna y a la administración financiera de sus procesos de forma eficiente y eficaz. Conforme a lo anterior se formula como propósito de la investigación el desarrollar el Total Performance Scorecard en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, que permita a los directivos-gerentes de APUDONS la información adecuada y oportuna para la toma de decisiones.

En este orden de ideas, es válido formular las siguientes interrogantes:

¿Cómo debe ser el modelo de gestión financiera basado en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), que brinde información adecuada y oportuna para la toma de decisiones en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS)?

¿Qué estrategias requiere APUDONS para lograr la optimización de los procesos financieros que en ella se ejecutan?

¿Cuáles son los indicadores apropiados para medir la gestión financiera integralmente en APUDONS?

¿Cuál debe ser el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido en la gestión financiera de la APUDONS?

¿Cuál debe ser la Gestión de Calidad requerido desde la perspectiva financiera de la APUDONS?

¿Cuál debe ser la Gestión por Competencia requerido desde la perspectiva financiera de la APUDONS?

¿Cuál debe ser el Ciclo de Kolb requerido en la gestión financiera de la APUDONS?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), en la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS)

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.
- Analizar los elementos involucrados en la gestión de calidad desde la perspectiva financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.
- Analizar los elementos involucrados en la gestión por competencias desde la perspectiva financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.
- Analizar los elementos involucrados del ciclo de Kolb desde la perspectiva financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.
- Describir el Total Performance Scorecard (TPS) desde la perspectiva financiera como modelo de gestión para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.

1.4 Justificación de la Investigación

La realización de un estudio que intente identificar y desarrollar un modelo de gestión financiero en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, resulta útil desde todo punto de vista. En términos generales,

suministrará un marco informativo sobre la base del cual tomar una serie de decisiones gerenciales en el manejo de esta organización, en un entorno donde el uso de las normas y políticas debe ser la base fundamental para la toma de decisiones

Con la realización de esta investigación se identificaron aquellas debilidades o limitaciones que existen en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre, y que a su vez, inciden en el cumplimiento de los objetivos de manera efectiva, ya que a través de esta investigación se conoció las vías adecuadas para poder definir estrategias en esta unidad organizacional, basándose en una metodología conocida como el Total Performance Scorecard (TPS).

La razón por la cual se utilizó el Total Performance Scorecard (TPS) para dar solución o respuestas a los problemas que existan en la referida Asociación, es porque este modelo se enfoca tanto en la parte personal de cada trabajador, así como en la organización en el que labora el mismo. Esto resulta beneficioso debido a que una gran mayoría de los problemas que existen, son derivados de la parte personal. Al tomar en consideración el potencial humano del trabajador, se conoció cuál es su ambición y de esta manera conjugar con la ambición de la Asociación, con el fin de mejorar el desempeño de las actividades financieras de la unidad organizacional.

Cabe resaltar, que la mayoría de los textos especializados en administración de empresas y en gerencia, los cuales responden a realidades foráneas, no tratan el tema con mayor profundidad, pues se limitan a señalar que el factor económico, entre otros, es condicionante del proceso de diseño y construcción de los modelos de gestión organizacional, más no señalan los efectos que sobre el entorno donde operan las mismas genera la política empresarial, y más aun la forma cómo dichas consecuencias deben ser tratadas en el proceso estratégico. En este sentido, se justifica esta investigación, pues sentará las bases sobre las cuales impulsar nuevos

estudios que faciliten la formación de futuros gerentes al calor y sazón de la dinámica económica venezolana.

1.5 Metodología de la Investigación

Si bien es cierto en toda investigación el término metodología es entendido como el conjunto de estrategias, procedimientos, métodos o actividades organizadas secuenciadas e integradas que permiten el logro de aprendizajes significativos donde reine la cooperación bajo un enfoque preventivo; es de señalar que este procedimiento es elemento fundamental para desarrollar las bases metodológicas, que no es más que el cómo se realiza el estudio y se encuentra estructurado de la siguiente manera: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra y las técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de resultado los cuales están desarrollados a continuación.

1.5.1 Tipo De Investigación

Para Arias (2006, 22- 23) la investigación documental es “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de material impreso u otro tipo de documentos”. Y la de campo consiste en “la recolección de datos donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.”

De acuerdo a lo anterior, esta investigación fue de campo, por cuanto, se consultaron a través de encuestas, cuestionario, entrevistas u otra forma de recabar información, a los involucrados en los diversos procesos desarrollados en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (Datos Primarios).

1.5.2 Nivel de Investigación

El tipo de estudio según el nivel de conocimiento científico (observación descripción y explicación) de esta investigación es descriptivo, al respecto Méndez (1998:126) indica:

El estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación de variables de investigación.

Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación, se realizó un tipo de estudio de nivel descriptivo, tomando en cuenta que la preocupación primordial de este trabajo es la descripción de algunas características fundamentales del fenómeno objeto de estudio.

Analizando el planteamiento anterior, se observa que está estrechamente relacionado a la situación objeto de investigación, por cuanto se pretende proponer el desarrollar del enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), en la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS), así como analizar el funcionamiento del mismo, para aplicarlo como alternativa de gestión financiera. Con el fin de lograr una visión global de sus procesos y las oportunidades de mejorarlos.

1.5.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información aplicadas fueron Primarias y Secundarias. Las primarias están referidas a aquellas que se obtuvieron por el investigador en forma directa, implica el uso de técnicas y procedimientos que suministren información adecuada o pertinente a un problema determinado. Las

secundarias, basaron su origen en trabajos e investigaciones realizadas previamente, cuyos resultados han sido plasmados en libros, periódicos y otros, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, web site, entre otras. Éstas suministran información básica.

Dada la naturaleza de campo de esta investigación, la información requerida se obtuvo de ambas fuentes (secundarias y primarias).

1.5.4 Población y Muestra

1.5.4.1 Población

La población de la investigación estaba constituida por el personal involucrado directamente en la gestión financiera de la APUDONS, el cual está integrado por un total de 12 personas; que labora en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

Al respecto Arias, (2006: 81) “...Población objetivo, es conjunto finito o infinito de elemento con característica comunes para los cuales serán extensiva las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”

1.5.4.2 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible y para que la muestra sea reconocida como tal tiene que ser representativa, entendiendo por ésta como

aquella que por su tamaño y características similares a la del conjunto, permite hacer inferencia o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

De acuerdo con Arias (2006: 83-85), existen diferentes formas para seleccionar una muestra, entre las que se mencionan: muestreo simple “procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados”, muestreo sistemático “se basa en la selección de un elemento en función de una constante K”, muestreo accidental “es un procedimiento que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido” y muestreo intencional “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”.

Considerando que la población objeto de estudio es finita y manejable no fue necesario utilizar una muestra para la obtención de la información.

1.5.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

En función de los objetivos propuestos para la presente investigación las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos, los medios que se emplean para recoger la misma.

Para obtener la información y como punto de partida de esta investigación se utilizaron las fuentes de investigación primaria y secundaria; la entrevista, el cuestionario estructurado y la consulta bibliográfica. En lo que

respecta a las entrevistas estas fueron del tipo no estructurada y estructurada; la primera, permitió recabar información acerca de los contenidos prácticos existentes en torno al tema tratado, a través del contacto directo con los involucrados en los procesos de gestión financiera objeto de investigación. La segunda, es el instrumento recomendado para la aplicación de la metodología propuesta por Hubert Rampersd (2003). La tercera se efectuó para obtener información de interés al momento de realizar el diagnóstico que permitió identificar y analizar el modelo de gestión financiera vigente en la Asociación de Profesores del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, facilitando posteriormente la propuesta de estrategias.

Igualmente, se utilizaros para el análisis las fuentes documentales. Estas permitieron abordar y desarrollar los requisitos de la perspectiva teórica que facilitaron el diagnóstico y la aplicación del TPS para APUDONS. Entre las técnicas que facilitaron el abordaje documental se señalan las siguientes: técnicas de fichaje: para recabar información acerca de los contenidos teóricos existentes en torno al tema tratado. Esta técnica se aplicó a través de la elaboración de los tipos de fichas que se mencionan a continuación: 1) bibliográfica: con el propósito de realizar una clasificación de todos los documentos relacionados con el tema objeto de estudio; 2) de trabajo: con la finalidad de recolectar textualmente las ideas o comentarios de autores reflejados en libros, obras publicadas y todo tipo de documentación referida a la investigación, de resumen: con el objeto de sintetizar aspectos básicos provenientes de textos u otros escritos originales, técnica del subrayado: para localizar los puntos principales o relevantes de la investigación y técnicas de análisis de contenido: con el fin de explorar ideas, criterios, enunciados particulares, y valorar su vinculación con la problemática planteada en esta investigación.

1.5.6 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

En un estudio bien ejecutado, el plan de recolección de datos incluye procedimientos, instrumentos, y formularios, diseñados y ensayados para maximizar su precisión. Todas las actividades de recolección de datos son monitorizadas para asegurar la adherencia al protocolo de recolección de datos y para promover acciones para minimizar y resolver situaciones de datos faltantes o cuestionables. Los procedimientos de monitorización son establecidos al inicio y mantenidos durante todo el estudio, dado que cuanto antes se detecten las irregularidades, mayor la probabilidad de que puedan ser resueltas de manera satisfactoria y más precozmente se puedan establecer medidas preventivas.

Sin embargo, a menudo hay necesidad de editar los datos, tanto antes como después de computarizarlos. El primer paso es manual o edición visual. Antes de digitar los formularios, los formularios deben ser revisados para identificar irregularidades y problemas que pasaron desapercibidos o no fueron corregidos durante el monitoreo. Las preguntas abiertas, si están presentes, habitualmente necesitan ser codificadas. También puede ser necesaria la codificación de las preguntas cerradas salvo que las respuestas sean precodificadas. Aún los formularios que sólo tienen preguntas cerradas con respuestas precodificadas pueden requerir codificación en el caso de respuestas poco claras o ambiguas, múltiples respuestas para un solo ítem, comentarios escritos de parte del participante o del recolector de datos, y otras situaciones que puedan surgir. Es posible, en esta etapa, detectar problemas con los datos (por ejemplo: respuestas inconsistentes o fuera del rango), pero habitualmente éstas se manejan en forma sistemática en el momento de, o inmediatamente

después, de la introducción de los datos en la computadora. La edición visual también presenta una oportunidad para tener una impresión de qué tan bien fueron completados los formularios y con qué frecuencia se presentaron algunos tipos de problemas.

A continuación, los formularios de datos serán digitados típicamente en una computadora personal o una terminal de computadoras para la cual se hará uso de pantallas diseñadas de entrada de datos con un formato similar al del cuestionario, a través de un software informático que permite el análisis de datos. Para ello, se utilizó como herramienta el programa informático de Microsoft Excel que es un software amigable, con la capacidad de ejecución de análisis estadísticos. Este software permite el análisis y tratamiento estadístico de información.

Para el procesamiento de la información con Microsoft Excel se utilizó un programa específico de entrada de datos, el cual a menudo sirve para verificar cada valor en el momento en que es introducido, de manera de evitar que se ingresen valores ilegales en la base de datos. Esta acción sirve para evitar errores de digitación, pero también detectará respuestas ilegales en el formulario que pasaron sin detección en la edición visual. Por supuesto que debe existir un procedimiento para manejar estas situaciones.

Para la presentación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva, una parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos. En este sentido, en la investigación se analizó la información mediante tablas, gráficos y tendencias que deja ver los elementos de juicio necesarios que proporcionaran el análisis y observaciones que suministro respuestas en función de los objetivos planteados.

En este orden de ideas, una vez analizada y presentada la información, ésta sirvió de base para proponer las estrategias financieras que permitan optimizar las actividades, procesos y procedimientos de APUDONS. Para el análisis de los datos se manejaron el análisis estadístico derivado de la introducción de las medidas de tendencia central, promedios, moda, desviación, índices de dispersión y correlación, entre otros, para establecer los resultados que se puedan derivarse de las mismas.

Finalmente, una vez recolectados los datos que representan los resultados de la etapa del diagnóstico, se trataron y resumieron a través del uso de porcentajes tal como se señaló anteriormente. Estos porcentajes fueron manejados a partir de convenciones universalmente aceptadas.

CAPITULO II

2. Aspectos Generales de la Gestión Financiera

La gestión financiera de las empresas u organizaciones es parte fundamental de la gestión empresarial, ya que, todos los aspectos de la actividad de las empresas se ven reflejados en sus resultados y en su estructura financiera y son una medida de su desempeño. Es así que la mayor responsabilidad de los gerentes consiste en tomar decisiones que permita a sus empresas operar rentablemente y la calidad de esas decisiones hace la diferencia entre organizaciones que alcanzan una posición de liderazgo en su ramo y aquellas que permanecen estancados o declinan.

Por ello, puede decirse que la gestión financiera es el eje del proceso general de la organización y un apoyo indispensable en la evolución de las decisiones de carácter financiero a saber: las inversiones que se deben acometer y la forma cómo se deben pagar esas inversiones. Lo primero implica gasto de dinero, lo segundo supone obtenerlo; de allí que el secreto del éxito de la gestión financiera de una organización consiste en incrementar su valor, el problema está en cómo hacerlo.

La gestión financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización. Junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios.

2.1 Gestión Financiera

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, comprendiendo los análisis, decisiones

y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros (González y Jimenez , 2006).

Un conjunto de procesos, coordinados e interdependiente, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico – financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherente con su misión.(Begoña y otros, 2008).

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera de obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);

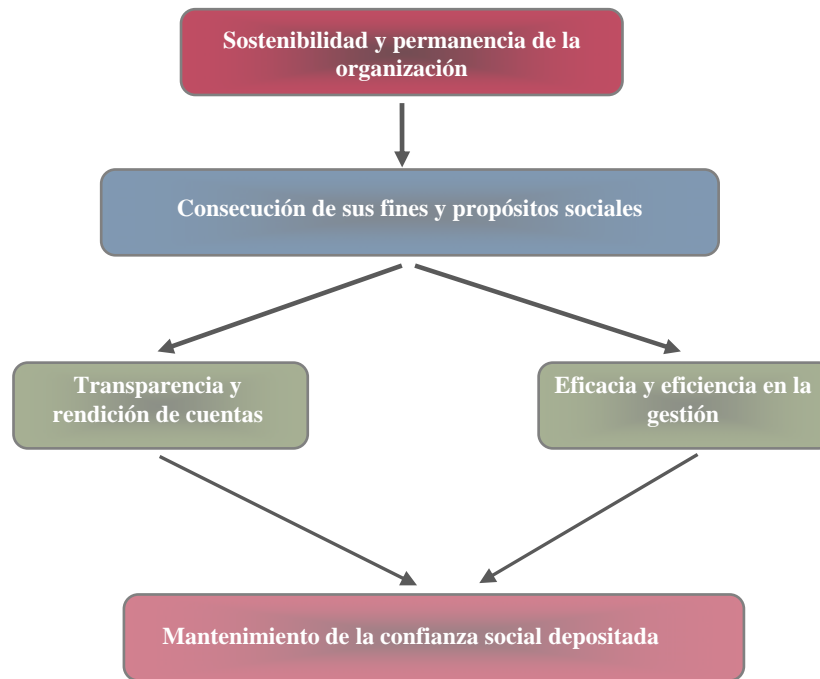
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.2 Importancia de la Gestión Financiera

La gestión financiera es una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización y como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la organización se sigan alcanzando en el futuro. El principal motivo para llevar una adecuada gestión financiera es cumplir con el fin social de las organizaciones sin fines de lucro, garantizando la consecución de sus objetivos sociales; deben adoptar el compromiso de rendir cuentas de la gestión de los fondos obtenidos a quienes depositan su confianza, esfuerzo, tiempo y/o dinero en la organización y a todo su entorno en general, mostrando su información económico financiera y sus procesos de gestión y control, de forma abierta y clara.

La transparencia en el uso de los fondos y la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos financieros es el principal factor que contribuye al mantenimiento de la confianza depositada en la organización por sus diferentes grupos de interés, garantizando así la supervivencia y sostenibilidad económica de la organización, como condición necesaria para el cumplimiento de sus fines (Ver figura N° 01).

Figura N° 01. Gestión Financiera



Fuente: Autor, 2009

2.3 Principios de la Gestión Financiera

Partiendo de la reflexión realizada en torno a la importancia de una adecuada gestión financiera, se mencionará tres principios que deben orientar el quehacer diario, la toma de decisiones y las tareas desarrolladas en la gestión global de la organización y, especialmente, en su gestión financiera.

- Principio de transparencia.
- Principio de sostenibilidad económica
- Principios de las tres E: economía, eficacia y eficiencia.

A continuación se detalla cada uno de los principios que garantizan una adecuada gestión financiera:

- **Principio de transparencia.**

La confianza y credibilidad social depositada en las organizaciones sin fines de lucro depende en gran medida del nivel de transparencia en la gestión de la organización; la aplicación de criterios fundamentales en la gestión y, muy especialmente, en la gestión de los recursos económicos y deberá estar presente en la forma de hacer y actuar de cada una de las acciones y procesos de la organización.

Constituye además un instrumento de autorregulación porque permite a la organización y a su entorno comprobar en qué medida las decisiones y comportamiento que ésta adopta son coherentes con su misión.

- **Principio de sostenibilidad económica**

Un propósito básico de las organizaciones sin fines de lucro es su continuidad mientras perdure el fin social para el que fueron creadas y su contribución a la sostenibilidad del sistema en el que operan, para poder tener un impacto continuado en el tiempo, la sostenibilidad debe afectar a todos los procesos y actuaciones de las organizaciones. Las organizaciones deben

disponer de un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como en la social y medioambiental.

Más concretamente, las organizaciones serán sostenibles en la medida en que pueda asegurar, entre otras cosas:

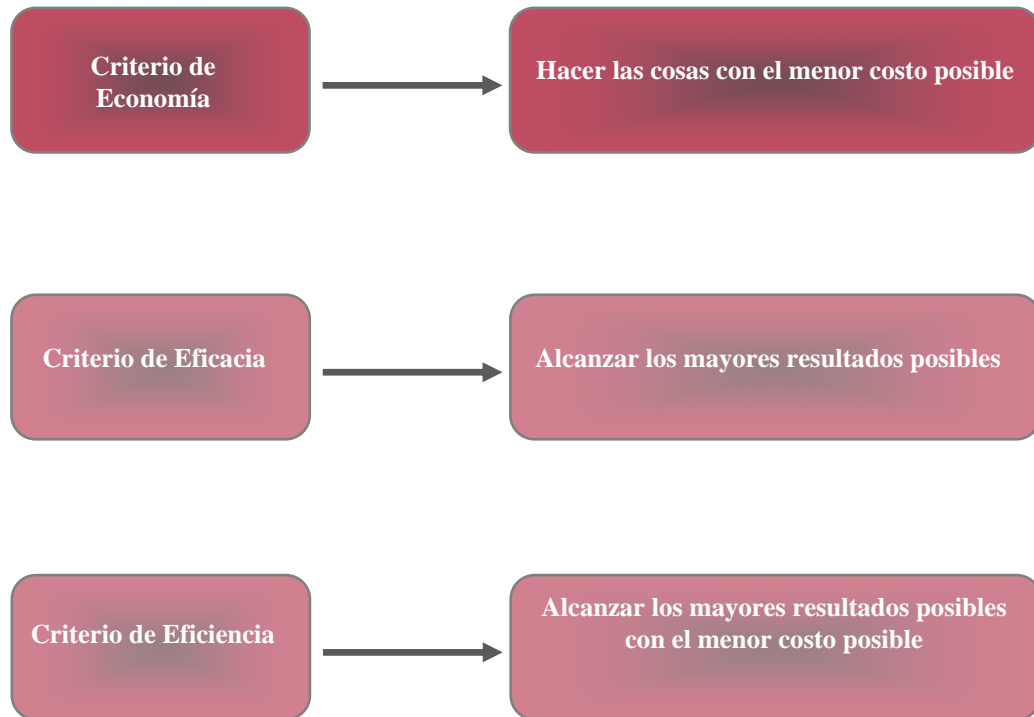
- ✓ Un modelo de gestión financiero que incluya un buen sistema de control interno, económico y contable, así como la realización de análisis de viabilidad económica financiera de las actividades, planes de financiación y una estrategia de diversificación de sus fuentes de financiación.

- ✓ Actividades, proyectos y/o programas sostenibles a nivel social, económico y medioambiente y habilidades para la correcta comunicación y promoción social de los mismos.

- **Principios de las tres “E”: economía, eficacia y eficiencia.**

Las organizaciones sin fines lucrativos, deben gestionar sus recursos económicos siguiendo criterios de economía, eficiencia y eficacia (ver figura N° 02):

Figura N° 02. Criterios de economía, eficiencia y eficacia en la Gestión Financiera



Fuente: Autor, 2009

- ✓ **Criterio de Economía:** El atributo de economía se refiere a las condiciones en las que se adquieren los recursos: en un tiempo adecuado, con el costo más bajo posible, en la cantidad adecuada y con calidad adecuada preestablecida.
- ✓ **Criterio de Eficacia:** La eficacia en la gestión de la organización tiene que ver con el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, sin tener en cuenta los medios necesarios para su alcance. Las organizaciones sin fines de lucro serán eficaces en su

gestión en la medida en que alcance el mayor número de los objetivos planteados.

- ✓ **Criterio de Eficiencia:** Se considera que la gestión de los recursos ha sido eficiente si con los recursos disponibles son obtenidos los mayores resultados posibles, o si con los recursos mínimos se ha mantenido la calidad y cantidad de las actividades. Se tienen en cuenta tanto los medios como los resultados.

2.4 Utilidades de la Gestión Financiera

Buscando un enfoque práctico y cercano a la realidad de las organizaciones sin fines de lucro, a continuación, se detallan diferentes herramientas de gestión financiera económicas y su utilidad, señalando las principales necesidades que pretende cubrir en una organización:

- **Herramientas de Planificación y Control financiero:**
 - ✓ Plan Económico financiero a medio y largo plazo.
 - ✓ Presupuesto anual.
 - ✓ Estudio de viabilidad económica de los proyectos.
 - ✓ Estudio de necesidades de Tesorería.
 - ✓ Estudio de estrategia de búsqueda y captación de fondos.

Las principales necesidades que cubren las herramientas de planificación y control, financiero son:

- ✓ Reducir el nivel de incertidumbre y prever posibles ingresos y gastos.
 - ✓ Poder anticiparse a posibles tensiones de tesorería.
 - ✓ Analizar la viabilidad económica de los proyectos.
- **Herramientas de organización y control interno, económico y contable:**
 - ✓ Registro contable de todos los movimientos económicos de un período de tiempo concreto.
 - ✓ Orden y archivos de los movimientos económicos.
 - ✓ Elaboración de las cuentas anuales, estado de resultado, cambio patrimonio neto, flujo de efectivo y notas revelatorias.
 - ✓ Elaboración de los informes proyectados; presupuestos de gastos, presupuesto de ingresos y distribución del presupuesto por programas.
 - ✓ Estimación y distribución de costo por actividad, proyecto o programa.

Como necesidades básicas que cubren las herramientas de de organización y control interno, económico y contable, se encuentran las siguientes:

- ✓ Conocer y comparar la situación pasada y futura del estado económico - financiero de la organización.
- ✓ Presentar los estados contables finales e informe presupuestarios.
- ✓ Estimar el costo por servicio o actividad

• **Herramientas de análisis, seguimiento y evaluación de resultados:**

- ✓ Liquidación del presupuesto.
- ✓ Seguimiento de desviaciones presupuestarias.
- ✓ Análisis económico-financiero.
- ✓ Evaluación de la actividad y de los logros alcanzados.

Estas herramientas de análisis, seguimiento y evaluación de resultados permiten primordialmente cubrir las necesidades de:

- ✓ Obtener explicaciones e interpretaciones de los resultados económicos y sociales obtenidos.
- ✓ Evaluar los resultados económicos y sociales.

- ✓ Realizar la justificación económica de la aplicación de los fondos obtenidos.
- ✓ Conocer el nivel de endeudamiento de la organización.
- ✓ Valorar y analizar la solvencia y capacidad de pago de sus deudas.
- ✓ Realizar un control presupuestario y analizar los desajuste producidos.

2.5 Procesos Fundamentales de la Gestión Financiera

La gestión financiera como un conjunto de procedimientos, pasos sistematizados interdependiente encaminados a alcanzar, de la mejor manera posible, los objetivos sociales, que es su punto principal en la organizaciones sin fines lucrativos; debe apoyarse en ciertos procesos fundamentales que se explicará detalladamente de la manera siguiente:

2.5.1 El Proceso de Administración y Control Interno Económico

El proceso administrativo está directamente relacionado con otros procesos de gestión de la organización (fiscal, laboral, contable,...). Aún así se explico únicamente en las tareas administrativas directamente relacionadas con la gestión económica y contable, es decir, en el proceso económico-administrativo y en su vinculación con el control interno en la organización. El proceso de administración y control interno de carácter económico es fundamental para la buena marcha de la organización y para una adecuada gestión de los recursos económicos, ya que permite:

- Gestionar altas y bajas de personas afiliadas a la organización y/o usuarias de los servicios: gestión de personas asociadas.
- Gestionar los cobros y pagos (entras y salidas de dinero efectivo): gestión de tesorería.
- Ordenar y archivar la información económica existente en la entidad, a fin de garantizar la fiabilidad de la información mostrada: mostrar la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la entidad.
- Proteger los activos existentes (materiales de oficina, mobiliarios, dinero en caja, entre otros) y evitar robos o fraudes.

Pero, ¿qué acciones o pasos hay que dar para garantizar un adecuado proceso de administración y control interno económico? A continuación se detallan algunos de los pasos imprescindibles para garantizar mínimos niveles de control interno:

Paso 1. Organización y centralización de la información disponible.

En toda organización se dispone de una serie de documentos o soportes económicos, los cuales van a estar presentes en el trabajo habitual de las personas responsables de las tareas económicas-administrativas. Estas personas han de encargarse, en un primer momento, de la recepción, organización y centralización de todos estos documentos o soportes económicos.

Los principales documentos que deberán manejar con frecuencia son:

- Facturas, recibos, tickets o justificantes de gastos por compras o servicios recibidos.
- Emisión de facturas o justificantes de ingresos por ventas o servicios prestados o cuotas de afiliación.
- Nóminas y sus implicaciones legales.
- Seguros de personas voluntarias.
- Impresos de liquidación con el Ministerio del Poder Popular para las Finanzas como la declaración tributos.
- Justificación de pago de personas socias y donaciones.
- Convenios de colaboración con otras entidades privadas, públicas o con particulares.
- Notificaciones de la concesión de ayudas públicas o privadas.
- Memorias y justificaciones económicas de proyectos, servicios o programas.

Paso 2. Registro de los documentos económicos

Una vez recogidos los diferentes documentos o soportes económicos, el siguiente paso es registrar el hecho económico que recoge ese documento; el registro de estos documentos contables se realizará aplicando obligatoriamente, tal y como se recogía en los principios de aceptación general de contabilidad, tales como:

- Entidad en funcionamiento, se considera que la gestión de la entidad continuará en un futuro previsible. En consecuencia, la aplicación de los principios y criterios contables no irá encaminada el valor del patrimonio a efectos de su venta ni el importe resultante en caso de liquidación.
- Devengo, que nos dice que el registro de ingresos y gastos deberán hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera que deriva de ellos (Cobros o pagos).
- Uniformidad, una vez adoptado un criterio contable debe mantenerse en el tiempo y aplicarse de manera uniforme para hechos económicos que sean similares, en tanto no alteren los supuestos que motivaron su elección.
- Prudencia, se deberá ser prudente en las estimaciones y valoraciones a realizar en condiciones de incertidumbre.
- Importancia relativa, se admitirá la no aplicación de algunos de los principios y criterios contables cuando la importancia relativa en términos cuantitativos o cualitativos de la variación sea

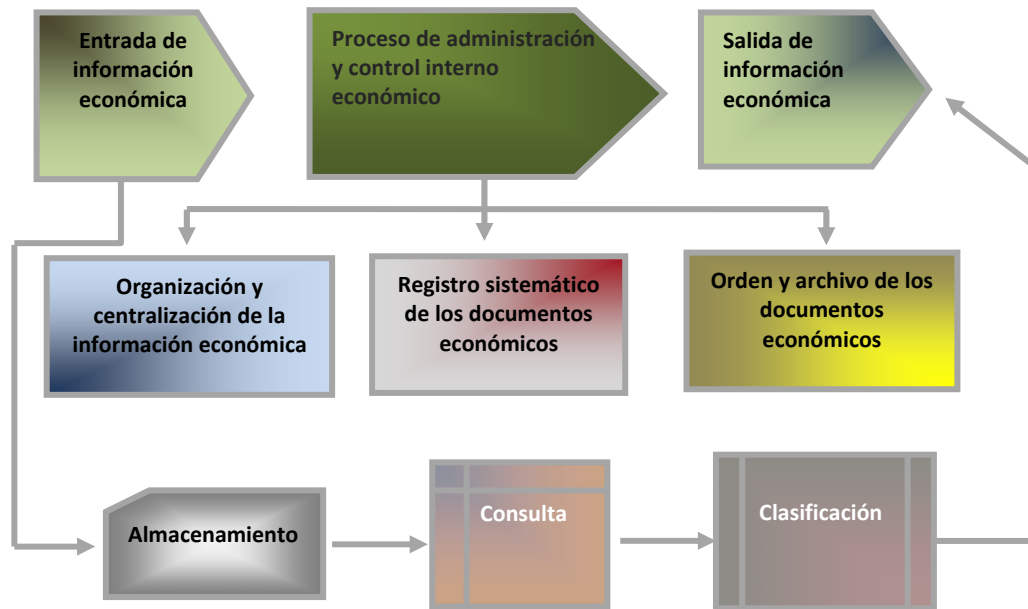
La aplicación de estos principios contables en el registro de los documentos económicos permitirá que los informes finales anuales elaborados sean formulados con claridad y expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad.

Paso 3. Clasificación y archivo de los documentos económicos.

Una vez registrados los hechos económicos, estará en disposición de archivar y guardar los documentos. Para el archivo de éstos hay que establecer un sistema de almacenaje, coherente y lógico, que facilite acceso y correcto uso de los mismos (justificaciones económicas, rendición de cuentas, entre otros). Algunos criterios de partidas a considerar para su clasificación y archivo pueden ser los siguientes:

- Período anual al que corresponde (2005, 2006, 2007, 2008, entre otros).
- Clasificar los documentos económicos, diferenciando los relativos a servicios generales y/o de administración de aquellos vinculados directa e inequívocamente a proyectos, servicios o programas.
- Una vez clasificados, ordenarlo en base a su naturaleza, al tipo de documento económico que sea (ver paso 1)

Figura N° 03. El proceso de administración y control interno



Fuente: Autor, 2009

2.5.2 El Proceso Contable

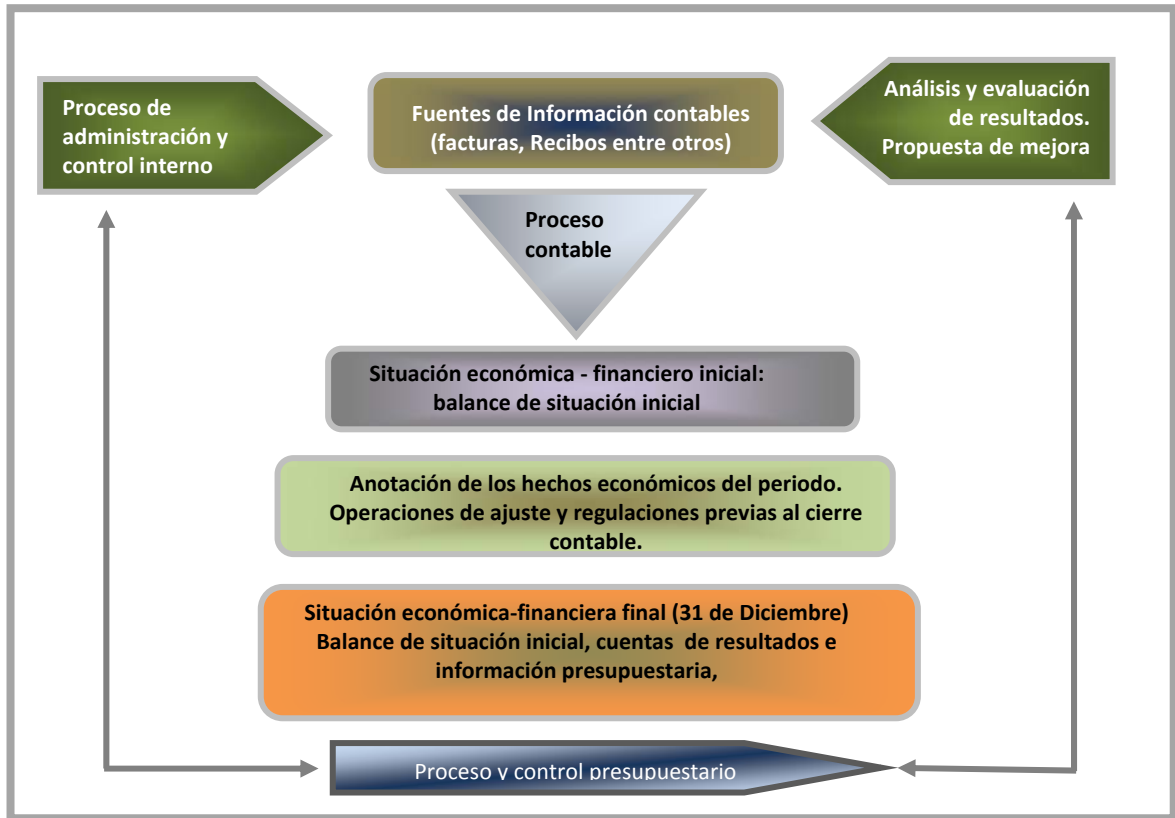
La contabilidad es una herramienta de gestión financiera que permite el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos acontecidos en la organización, con base a unos principios y normas de valoración contable determinados, a partir del cual se obtiene la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la organización; es decir, ayuda a conocer, interpretar y mostrar la realidad económica y financiera de una organización. El proceso contable (ver figura n° 04) básicamente se estructura en tres fases:

- La fase de inicio, momento en el que se constituye la entidad.
- La fase de desarrollo de la actividad, en la cual se efectúa el registro de los hechos económicos anualmente.
- La fase de regulación contable y cierre del ejercicio anual.

Todo este proceso contable, único e integrado, ayuda a la organización a:

- Disponer en cualquier momento de información económica ordenada sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la entidad.
- Servir como fuente de información fiable y comparable frente a terceros y que ayuda a la rendición de cuentas.
- Estudiar y analizar los costos de la organización.
- Estimar el costo económico de cada proyecto, servicio y programa y la distribución porcentual del costo entre los diferentes financiadores.
- Facilitar la toma de decisiones, ya que no solamente ayuda a conocer la situación actual sino que ayuda a prever situaciones futuras como, por ejemplo, el problema de tesorería que puedan afectar al futuro y a la viabilidad de los proyectos y de la organización.

Figura N° 04. Proceso contable dentro de la gestión financiera



Fuente: Autor, 2009

2.5.3 El proceso de planificación y control financiero

El proceso de planificación y control financiero se enmarca en el proceso de planificación global de las organizaciones sin fines lucrativos e implica, tanto la elaboración de la estrategia financiera de la organización a medio o largo plazo, como la elaboración del presupuesto a corto plazo (ver figura n° 05).

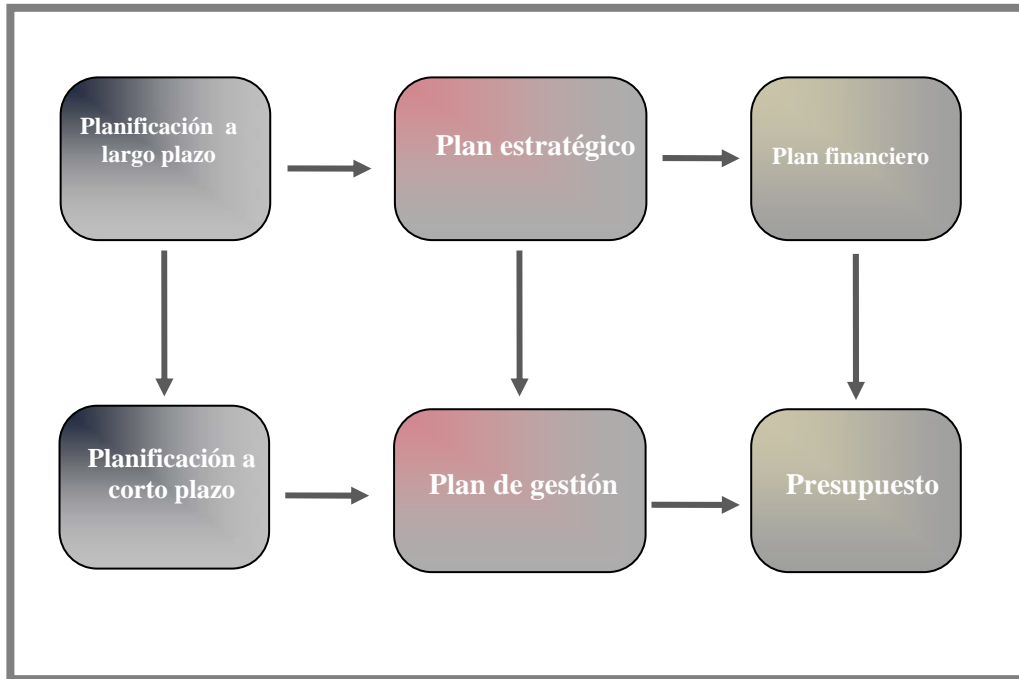
Definimos la planificación financiera como la parte de la planificación general de la organización que presta especial atención al aspecto financiero,

siendo el presupuesto, la expresión cuantitativa en términos monetario de la planificación financiera. En este proceso las organización sin fines de lucro presta atención a:

- Planificar a medio y largo plazo, definiendo el rumbo de la organización, estableciendo las estrategias o rutas a seguir y los objetivos a alcanzar en un período medio a tres a cinco años (plan estratégico y plan financiero).
- Planificar a corto plazo, es decir, definir los programas, proyectos o actividades a realizar, los recursos necesarios y cómo conseguir para un período medio de uno a dos años (plan operativo o plan de gestión) y elaborar el presupuesto, es decir, convertir en términos monetarios la repercusión económica de los proyectos, servicios o programas mediante la confección del presupuesto anual.
- Controlar las desviaciones o desajustes presupuestarios a través de un proceso continuo de comparación y análisis de las variaciones o desviaciones producidas entre lo presupuestado y lo realmente acontecido, generalmente mediante controles mensuales, trimestrales o semestrales.

El plan estratégico y plan financiero se enmarcan por lo tanto en el largo plazo y el plan de gestión y el presupuesto en el corto.

Figura N° 05. Las fases del proceso de planificación



Funte: Autor, 2009

2.6 Fase del Proceso de Planificación Financiera

El presupuesto es la herramienta de planificación financiera que cuantifica en términos monetarios lo que se espera alcanzar en un período de tiempo concreto. No obstante, el presupuesto no sólo ha de ser utilizado como herramienta de planificación, sino también como instrumento de control y seguimiento de lo planificado (ver figura n° 06).

En atención a lo anterior, el proceso de planificación contempla las siguientes fases:

- **El proceso y control presupuestario:** El proceso presupuestario carece de sentido en la medida en que no se controla y evalúa lo que ha sido planificado, contrastando con lo que realmente ha ocurrido, es decir, si no se lleva a cabo un control presupuestario. Se pueden establecer, por lo tanto, dos fases: el proceso de elaboración de presupuesto y el control presupuestario.

–**El proceso presupuestario:** Para elaborar el presupuesto anual, a continuación se presentan las principales fases y aspectos a considerar en el proceso de elaboración del presupuesto de la organización:

1. Previo a la elaboración del presupuesto, tal como ya se ha señalado, hay que diseñar el plan operativo o plan de gestión, para lo que se requiere los objetivos o resultados que quieres alcanzar, las acciones necesarias para conseguirlos así como las personas responsables para su correcta ejecución.
2. Una vez identificados los objetivos y acciones, se estimar los gastos necesarios para la buena marcha del plan operativo, así como las posibles necesidades de inversión, tanto como compras de mobiliarios, equipos informáticos, entre otros. Estas inversiones en ocasiones conllevan las necesidades de establecer su propio plan de financiación, dada la envergadura financiera de las mismas.

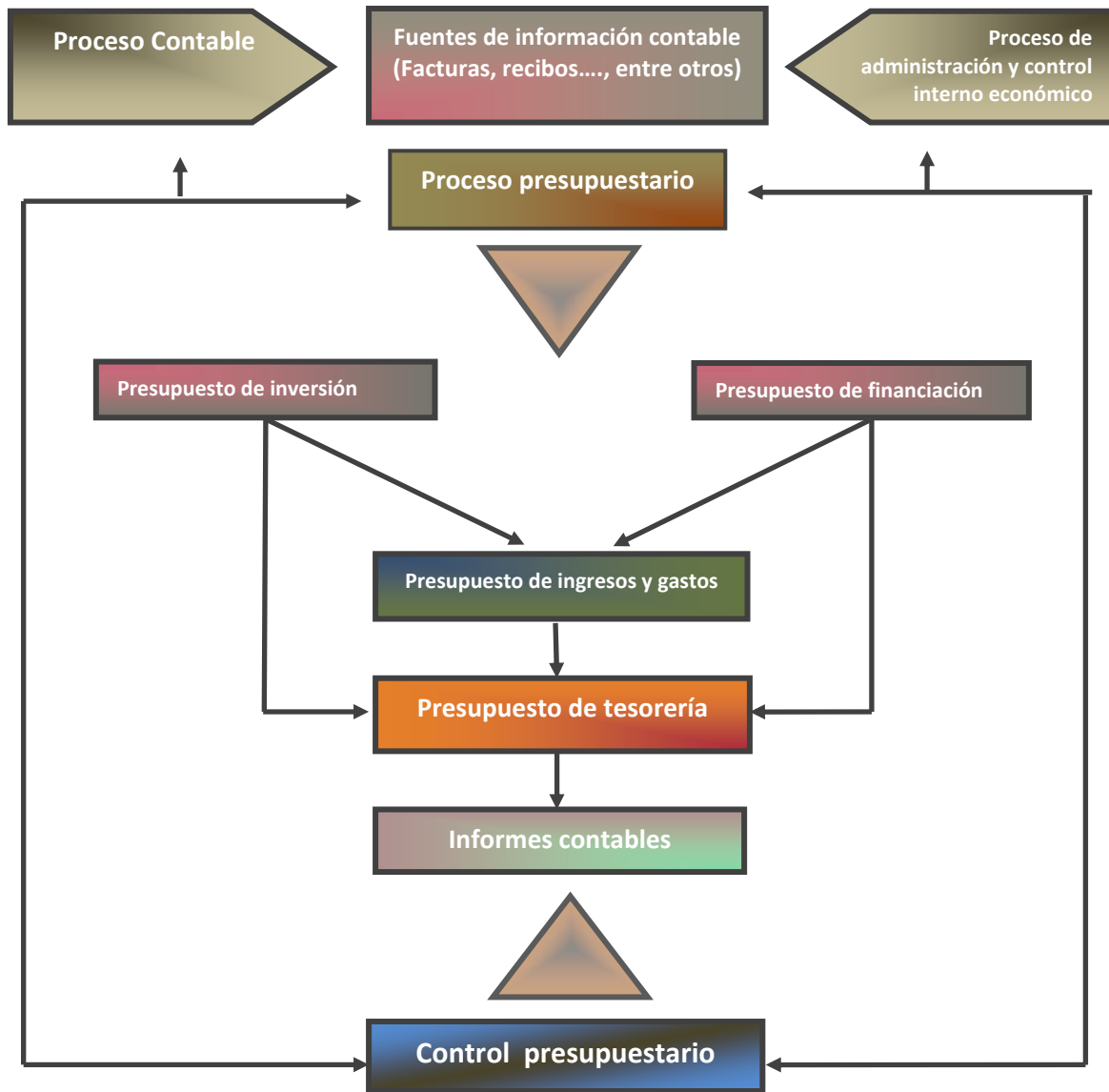
3. Después de la estimación de los gastos e inversiones necesaria, habrá que establecer las estrategias de búsqueda de fondos que permita equilibrar el presupuesto final; para esto se identificarán las alternativas financieras y se elegirán las vías de financiación mas acorde a las necesidades financieras: financiación propia (cuotas de las personas socias, donaciones, entres otros) o financiación ajenas, pública o de otras entidades privadas, asociaciones, entre otros.
4. Elaboración del presupuesto de tesorería, analizar la repercusión de los aspectos anteriores en la tesorería de la organización a lo largo de período.
5. Valorar la necesidad de financiación bancaria, bien para cubrir las pequeñas tensiones de efectivo detectadas.
6. El presupuesto final elaborado estará compuesto por el presupuesto de inversiones, la previsión de ingresos y gastos y el presupuesto de tesorería, y este tendrá repercusiones en las cuentas anuales, por lo que habrá que ver cómo afecta el presupuesto final, a la situación patrimonial y al resultado contable.

–**El control del presupuesto:** El presupuesto no sólo es una herramienta de planificación, sino que también debe ser utilizado como un instrumento de control. Por tanto, una vez confeccionado el presupuesto, es imprescindible realizar un adecuado seguimiento del mismo y de sus posibles desviaciones. El control

y seguimiento presupuestario servirá a la organización para conocer los desajustes o desviaciones y la toma oportuna de medidas o acciones correctoras. Las fases a seguir de cara a garantizar un correcto control y seguimiento presupuestario son tres:

1. Comparar lo realmente ejecutado con lo planificado mediante cálculos de la desviación real producida, es decir, mediante la liquidación del presupuesto.
2. Analizar las desviaciones, es decir, no sólo calcular la desviación, sino también identificar las causas de la misma, así como posible implicaciones o consecuencias de estas desviaciones en la organización. Es importante tener presente que los motivos de estas desviaciones pueden obedecer a aspectos no previstos, que escapan al control de la persona o personas responsables de la gestión financiera.
3. Tomar decisiones respecto a las posibles medidas correctoras que permitan mejorar la gestión financiera. El objetivo final del seguimiento y control presupuesto es poder emprender medidas correctoras y preventivas de cara a poder mejorar en la gestión y seguir alcanzado los fines para los que la organización fue creada.

Figura N° 06. El proceso y control presupuestario



Fuente: Autor, 2009

- **El análisis, seguimiento y evaluación de resultados:** A través de los procesos de administración y control interno, proceso contable y proceso presupuestario se obtiene información financiera sobre la situación económica – financiera pasada y presente de la organización y sobre la situación previsible en el futuro más cercano. El análisis,

seguimiento y evaluación de esta información financiera es esencial en la gestión financiera para:

- Revisar los mecanismos de control interno dentro la organización.
- Comparar lo real con lo planificado y reconocer las desviaciones presupuestarias.
- Evaluar la economía y le eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos sociales planteados.
- Establecer líneas de mejora en la gestión de los recursos de la organización.

El análisis contable o análisis financiero resulta útil y es adecuado para el análisis y evaluación de la gestión en entidades lucrativas, en las que el resultado contable (maximizar sus beneficios económicos), es un buen indicador de la buena o mala gestión de la organización. Sin embargo, en la organización sin fines lucrativos este indicador resulta insuficiente, dada la ausencia de beneficio económico y la escasa interrelación entre los gastos originados y los ingresos obtenidos.

Por lo tanto, a la hora de analizar la gestión de las organizaciones sin fines de lucro, además de los aspectos que se recogen en el análisis contable, parece necesario introducir otros conceptos adicionales más adecuados a su idiosincrasia. Así, aunque existen diferentes aspectos a analizar dentro de la gestión de las organizaciones sin fines de lucro, es importante evaluar, además de la situación financiera de las

organizaciones, el nivel de eficiencia en la actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros.

Partiendo de las técnicas de análisis contables y de indicadores de gestión, en ocasiones de elaboración propios, que permitan analizar, no sólo la situación financiera de la entidad (nivel de endeudamiento, liquidez, resultado contable, entre otros), sino también evaluar su actividad y sus logros, así como obtener información significativa relativa a la liquidación del presupuesto

Así, se deben elegir indicadores que mejor se adaptan a las necesidades de la organización y a los objetivos a medir. En este sentido, para el análisis y evaluación:

- de la información financiera proporcionada por los estados financieros, se utilizarán ratios o indicadores de carácter económico, que permitan analizar, básicamente, la solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la organización.
- del estado de liquidación del presupuesto, se comparará lo presupuestado con lo realmente ejecutado, para cada uno de los proyectos, servicios, o programas, analizando las causas de las desviaciones presupuestarias.
- de la actividad y sus logros, se hará uso de indicadores de evaluación de la actividad que permitan medir el grado de economía, eficiencia y eficacia con el que se desarrolla la actividad y se cumplen los objetivos de la entidad. Este análisis completará la información que facilitan los estados financieros

CAPITULO III

3. Total Performance Scorecard (TPS)

El Total Performance Scorecard (TPS), se puede considerar como una de las herramientas más fructuosa que puede emplear una organización, debido a que concientiza a los altos directivos a que formulen la visión y misión organizacional, tomando en cuenta la ambición personal de cada empleado. Esto es una ventaja a favor de la organización, ya que, permite crear mecanismos de incentivos para que el personal esté más motivado en la labor que desempeña en la misma, permitiéndole ser más creativo y, de esta manera, lograr eficientemente los objetivos trazados.

Según Rampersad (2003), el TPS puede definirse como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en el crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. De allí parte la importancia significativa de esta metodología, pues, al tomar en cuenta al trabajador para su mejoramiento y desarrollo le da una nueva vida a éste en la organización y, de esta manera, crear mecanismos de incentivos para su buen desempeño en la misma.

El Total Performance Scorecard (TPS), también puede ser definido como un proceso continuo, el cual engloba las mejoras, el desarrollo y el aprendizaje. Rampersad (2003), señala que en el total Performance Scorecard la mejora, el desarrollo y el aprendizaje son tratados como procesos éticos y cíclicos, donde el desarrollo de las competencias personales y corporativas, así como su involucración más interna, se refuerzan entre si. Es decir, que si se tratan como un ciclo, permanecerán actualizados, permitiendo adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse en la organización.

3.1 Elementos del Total Performance Scorecard

El Total Performance Scorecard comprende cinco elementos, los cuales se conocen como: Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb; todo esto engloba la visión y misión del personal con la visión y misión del corporativo (Rampersad, 2004).

3.1.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

El Cuadro de Mando Integral Corporativo a juicio de Kaplan y Norton (1996), es aquel que “abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores crítico de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora”. Este concepto “...incluye la mejora continua y el control de los negocios y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa” (Rampersad, 2003).

Dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo se encuentran una serie de elementos que según Rampersad (2003), son los siguientes:

- **Misión corporativa:** aquella que contiene la identidad de la empresa la y además indica su razón de existir.
- **Visión corporativa:** indica qué quiere conseguir la empresa, qué es esencial para alcanzar el éxito y qué factores críticos de éxito la hacen única.

- Factores críticos de éxito corporativo: aquellos factores en los que la empresa quiere ser diferente a las demás, hacerse única en el mercado.
- Valores esenciales: determinan cómo debe actuar cada uno, para llevar a cabo la misión.
- Objetivos corporativos: describen los resultados que se esperan alcanzar en un tiempo de corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo.
- Medidas de actuación corporativas: indicadores relacionados con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico, que se utiliza para juzgar el funcionamiento de un proceso específico.
- Metas corporativas: se refiere al valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de la medida de actuación.
- Acciones de mejoras corporativas: estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha, la visión, la misión y los objetivos corporativos.

Cabe señalar, que dentro de CMIC se pueden encontrar o identificar diferentes áreas esenciales, las cuales son típicas de la empresa para la obtención de buenos resultados. Entre éstas se pueden mencionar:

- Financiera: se refiere a cómo ven los accionistas la empresa y qué significa para ellos.
- Clientes: se refiere a la satisfacción del cliente, es decir, cómo ven ellos la empresa y qué significado tiene para ellos.

- Procesos internos: esta fase se refiere a cómo se pueden controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a los clientes.

- Conocimiento y aprendizaje: no es más que las habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa.

3.1.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Es aquel que abarca la visión y misión personal, los papeles clave de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social. Esta herramienta está relacionada con la competencia individual; es por ello, que opera como una mejora personal. Los elementos que se consideran en este cuadro de mando son:

- Misión personal: se basa en la búsqueda de la propia identidad de la persona, es decir, del autoconocimiento.

- Visión personal: se refiere a las características personales que le gustaría tener y cuáles son sus condiciones de trabajo y vida ideales.

- Papeles clave: se refiere a cómo quiere la persona llevar a cabo todos los aspectos de su vida y de ese modo poner en práctica su visión y misión personal.

- Objetivos personales: describen un resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la visión personal.

- Medidas de actuación personal, aquello que ayuda a valorar el funcionamiento en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos.
- Metas personales, es un valor que se persigue alcanzar y que se evalúa a través de la medida de actuación personal.
- Acciones de mejora personal, aquellas que se utilizan para mejorar la competencia y comportamiento.

Las mismas cuatro perspectiva que se utilizan en el CMIC, (financiera, cliente, procesos internos y conocimiento y aprendizaje), se utilizan en el CMIP, pero con significados diferentes. La aplicación de éstas permitirá que las personas logren aumentar el autoconocimiento y, por ende, la mejora continua. Estas perspectivas son:

- Financiera, se refiere a la estabilidad financiera, es decir, hasta dónde es la persona capaz de cubrir sus necesidades financieras.
- Clientes, se enfoca en la perspectiva externa. Esto es relaciones con la esposa, hijos, amigos, empresa, compañeros de trabajos y otros.
- Procesos internos, se enfoca en la perspectiva interna. Esto es la salud física y el estado de ánimo.
- Conocimiento y aprendizaje, se refiere a las habilidades y capacidades que tienen las personas para aprender.

En líneas generales, el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) permite el desarrollo personal de cada individuo, trayendo consigo un mejor desempeño laboral de él, dentro de la organización.

3.1.3 La Gestión de Calidad

Según Rampersad (2003:12), la gestión de calidad:

Es una forma de actuación disciplinaria dentro de toda empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación de problemas, la determinación del origen de las mismas, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones.

Este elemento pone todo su empeño en la movilización de toda la empresa para satisfacer a los clientes continuamente, y permitir, de manera rutinaria, la mejora continua de la organización, así como del personal que en ella labora. Para lograr esto, la gestión de calidad se basa en el eficaz Ciclo de Deming, el cual se compone de una fase conocida como el ciclo PEVO: Plan, Ejecución, Verificación y Optimización. Este ciclo de mejora y aprendizaje también es conocido como Aprendizaje PEVO y se usa para la mejora tanto del personal como de los procesos de la organización. El ciclo comprende lo siguiente:

- Plan, el cual consiste el desarrollo de un plan de mejora; implica la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos, es decir, qué hacer y cómo hacer.
- Ejecución, que se refiere a la puesta en marcha del plan de mejora a escala limitada.

- Verificación, que tiene como fin evaluar los resultados del plan de mejora.
- Optimización, consiste en comparar el objetivo y metas planteadas con datos reales, con el propósito de conocer si se está avanzando por el camino correcto, o bien hay que aplicar medidas correctivas e iniciar el ciclo de nueva cuenta, lo que con seguridad llevará al diagnóstico de la situación original, cuya finalidad es la confirmación de los cambios e implantación.

Cuando el ciclo PEVO se pone en funcionamiento, la variabilidad del proceso disminuye y los resultados mejoran continuamente. Cuando se ha trabajado el ciclo PEVO de manera continua, disminuye la variabilidad en el proceso, y de esta manera los resultados se mejoran de forma continua.

Ahora bien, las actividades que realiza un individuo deben estar guiadas por principios que les permitan ir de la mano hacia el mejor desempeño de sus labores y, por ende, una mejor funcionalidad de la organización. Es así como existen principios de gestión de calidad, entre los cuales se encuentran:

- Enfoque al cliente: una organización no sobrevive sin clientes (alumnos, empresas, sociedad). Cuanto mejor se identifiquen las necesidades de los clientes, se trabaje por ellas, se cubran y excedan sus expectativas, mayor probabilidad de éxito se tendrá.

- Liderazgo: líder es todo aquél que es capaz de unir a los miembros de la organización y crear y mantener el ambiente necesario para que todo el personal se involucre en la consecución de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: las organizaciones están formadas por personas que conocen su trabajo y también pueden aportar opiniones sobre cómo mejorarlo abordando proyectos en común con otros departamentos. Existe en todas las empresas un potencial humano que en algunos casos está desaprovechado. Propiciar la participación de las personas será, por tanto, una ventaja competitiva importante en un mercado de extrema competencia.
- Enfoque basado en procesos: una organización será lo que sean sus procesos. Cuanto mejor definidos y controlados estén los mismos, más eficaz será el funcionamiento de la organización. El enfoque basado en procesos evita la departamentalización de la organización, que no aporta valor añadido, y reorganiza la misma, orientándola hacia la satisfacción del cliente.
- Enfoque de sistema para la gestión: una vez definidos los procesos de la organización, se deben gestionar eficiente y sistemáticamente, aplicando objetivos, midiendo y recogiendo datos, y buscando la mejora continua de los procesos y de los productos resultantes.
- Mejora continua: hacer las cosas bien es importante pero todavía es más importante hacerlas cada vez mejor, con la mejora de los

procesos, de las formas de trabajar, de la organización de tareas y de los productos finales orientadas hacia satisfacer las necesidades de los clientes.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficientes deberán ser tomadas a partir del análisis de los datos que proporcione el mercado, los clientes y la propia organización. La gestión sin una adecuada base de datos puede llevar a tomar decisiones poco objetivas, al despilfarro de los recursos y a la desatención de las necesidades de los clientes y de la propia organización.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: los proveedores (proveedores en general, familias, sociedad, administración, las empresas, entre otros.) forman parte del nivel de calidad final de los productos de la organización. La relación mutuamente beneficiosa entre uno y otro supone incorporar las necesidades de los clientes en los requisitos que se piden a los proveedores. Si además se logra que los proveedores entiendan perfectamente lo que se necesita de ellos, e incluso en algunos casos se les ayuda a conseguirlo, el resultado será beneficioso tanto para la organización como para ellos, quedando potenciada la orientación al cliente y su satisfacción personal.

Rampersad (2003), sugiere que las organizaciones implementen un sistema de comprobación rápida de orientación al cliente (CROC), el cual consiste en un cuadro conformado por 70 preguntas, orientadas al cliente de la empresa, y en este caso están orientadas a los usuarios. Estas preguntas se dividen en cinco renglones o categorías: 1) general, 2) estilo

de gestión, 3) visión estratégica, 4) procesos internos y 5) recursos humanos. Las preguntas presentadas en este cuadro se han de responder con una puntuación del uno (1) al tres (3), donde 1 = no, 2 = algo, y 3 = sí. Igualmente Rampersad (2004), señala que se deben sumar estas puntuaciones verticalmente, y cuanto más cercano esté de 200 mayor será la orientación al cliente, sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, es porque la orientación al cliente está muy baja. Con este planteamiento expresa la necesidad que tiene la empresa en satisfacer siempre al cliente, pues ellos requieren de productos y servicios de calidad.

3.1.4 La Gestión por Competencias

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que resalta es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Para que la implantación de la gestión por competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que sea capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno (<http://www.monografia.com>).

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. De este modo se puede hablar de dos tipos de competencias, dichas por Drucker P. (<http://www.monografia.com>):

- Las competencias diferenciadoras, distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
- Las competencias esenciales, son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera exhaustiva el perfil físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así pues, habrá que definir las competencias clave para la organización. Éstas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización. Por lo tanto, es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

Asimismo, Drucker (<http://www.monografia.com>), establece que de acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- Habilidades y actitudes, capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto. Lo que se pretende mediante este enfoque de competencias es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva. Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Para Rampersad (2003), la gestión por competencias es aquel que abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano en la empresa. La meta de la gestión por competencia se basa en llevar a cabo actuaciones sobresaliente de forma continua en un ambiente desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas.

Además, incluye el desarrollo de habilidades con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas así como valores, visiones y principios (conocimiento) que están basados en la realización profesional del trabajo, en otras palabras, hay que desarrollar el conocimiento del personal de la empresa y de esta manera mejorar las habilidades del personal en su trabajo (Rampersad, 2003).

Según Rampersad (2003), se hace necesario evaluar la gestión por competencias a través de un esquema de 50 afirmaciones, las cuales se dividen en cinco (5) categorías tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica y recursos humanos, para determinar la comprobación rápida de la gestión por competencias, de conocimiento y la situación de aprendizaje de la institución. Este modelo sugiere que para medir dicha gestión se use una puntuación del uno (1) al cuatro (4), donde uno (1) significa no/no es correcto, dos (2) significa de vez en cuando/nada, tres (3) significa frecuentemente/usualmente y cuatro (4) significa siempre/correcto, de manera de sumar de forma vertical, y cuanto más cercano a 200 sea la puntuación, mayor intensidad de conocimiento tendrá la institución.

3.1.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb

Según Samoilovich (Amundary y Molinett, 2008):

El aprendizaje es desde su nacimiento una actividad grupal, colectiva, social, pues está mediatizada por el intercambio con otros seres humanos. Es el proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a conocimiento como a habilidades, emociones, sentimientos, valores.

Este último elemento del TPS, a criterio de Rampersad (2003:13), es aquel elemento que “se observa en los cuatro conceptos mencionados anteriormente y, junto con el proceso de aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, tiene como resultado cambios en los comportamientos, tanto individuales como colectivos”. Éste es un proceso de aprendizaje el cual abarca sacar provecho de la experiencia de cada trabajador. Cabe señalar, que el aprendizaje consciente, aprendizaje por educación, además del aprendizaje individual, el ciclo PEVO y el aprendizaje colectivo, son utilizados para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio corporativo necesario.

Este elemento se descompone en cuatro fases:

- Sacar ventaja de la experiencia.
- Observar estas experiencias, reflexionar sobre ellas y evaluarlas.
- Sacar conclusiones de las experiencias y convertir las impresiones obtenidas en normas de experiencias, conceptos, hipótesis, modelos y teorías para ser capaces de obtener conclusiones de experiencias similares.
- Poner en práctica estas ideas con nuevos experimentos que, de nuevo, generarán experiencias y comportamientos nuevos.

La aplicación de estos elementos en la organización, ayudarán al cumplimiento de sus metas u objetivos de una mejor manera, inclusive

permitirán el mejoramiento y aprendizaje de las personas y el desarrollo de la misma.

3.2 Principios del Total Performance Scorecard (TPS)

Según Rampersad (2003), el TPS se fundamenta en los siguientes principios:

- Basarse en la satisfacción del cliente:
 - La orientación al cliente es parte esencial del Cuadro de Mando Personal y Corporativo.
 - Comportamiento orientado al cliente es una de las competencias por las que se juzga al empleado.
 - Los empleados y los clientes son socios mutuos.
 - Se está familiarizado y se comprenden a los clientes.
 - Las necesidades de los clientes forman parte de la actividad diaria.
 - Se hace más por los clientes de los que ellos esperan.
 - La prioridad número uno es la satisfacción de los clientes.
 - Se recogen y se mejoran sistemáticamente las necesidades de los clientes.
 - El objetivo es adelantarse a las quejas más que responderlas.

- Objetivos personales y corporativos consecuentes:
 - Los directivos y los empleados han formulado su propio Cuadro de Mando Integrar Personal y lo emplean como un instrumento de orientación en la mejora personal, el desarrollo y el aprendizaje.
 - Se desarrolla una ambición corporativa, compartida e investigativa, que se extiende a todos los ámbitos de la empresa.
 - Se formulan y comunican a todos los socios los factores críticos de éxito, los objetivos y las medidas de actuación.
 - El comportamiento de la dirección hacia el Cuadro de Mando es consecuente.
 - Se proporciona asesoramiento para la mejora de la actuación.
 - La alta dirección está comprometida con el cambio y la mejora.
 - Los directivos actúan como coaches, están orientados a la acción y animan una predisposición fundamental hacia el aprendizaje.

- Pasión y disfrute:
 - El ambiente corporativo está caracterizado por la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo.
 - Se han liberado del miedo y la desconfianza.
 - La implantación voluntaria y activa de cada uno es prioritaria.

- Se enfatiza la inversión en las personas, es decir, la formación.
- Se faculta a los empleados.
- Se estimula el espíritu emprendedor y de liderazgo en todas las unidades de negocio.

- Las personas están abiertas al cambio, la mejora y la renovación.
- Se pueden cometer errores, ya que se aprenden de ellos continuamente.
- Se da una respuesta de acuerdo a las acciones de mejora conseguidas por los empleados.

- Comportamiento ético y basado en hechos:
 - El comportamiento ético y a la ambición corporativa compartida.
 - La empresa se preocupa por los comportamientos éticos y por las responsabilidades sociales de la misma.
 - El comportamiento de las personas se basa en normas morales elevadas.
 - Las medidas de actuación están ligadas a las metas.
 - El trabajo se realiza basándose en hechos y en indicadores de actuación.
 - Las causas y consecuencias de los problemas se analizan basándonos en el principio de que “la medida es el conocimiento”.

- La información se reúne con un propósito y se interpreta correctamente.
 - Se mejoran las medidas que se tomen en todos los ámbitos de la empresa.
 - Las medidas se basan en cifras y en metas.
 - La evaluación de los asociados individuales se basa en competencias individuales y resultados que, a su vez, están relacionados con las medidas de actuación y las metas.
 - La cultura corporativa se basa en la simplicidad, autoconfianza, el trabajo en equipo y la implicación personal.
- Orientación a procesos:
 - Los procesos seguirán basándose en medidas de actuación.
 - El cliente interno también está satisfecho.
 - Se mide la efectividad de los procesos de negocio.
 - Se ve a los proveedores como socios a largo plazo.
 - La variación de los procesos se reduce continuamente.
 - Los errores se consideran una oportunidad para la mejora; son una oportunidad para ser mejores.

- La mejora, el desarrollo y el aprendizaje se entienden como un proceso gradual continuo.
 - El conocimiento se implanta e incorpora continuamente en los nuevos productos, servicios y procesos.
 - Recrean equipos de mejora en los que estén representados todos los estilos de aprendizaje.
- Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurable:
 - La formulación de los resultados del Cuadro de Mando Integral Personal, dentro de la mejora personal de cada uno, tiene como objetivo el bienestar personal y el éxito social.
 - La formulación de los resultados del Cuadros de Mando Integrar Corporativo en la mejora y el control de los procesos de negocio, tiene como objetivo el conseguir una ventaja competitiva para la empresa.
 - La formulación de los resultados de los perfiles de competencia y de los planes de actuación de cada empleado sigue en el desarrollo de las competencias orientadas al puesto de trabajo y tiene como objetivo un cumplimiento efectivo del trabajo.
 - Los empleados no sólo mejoran ellos mismos y su trabajo, sino que ayudan a que mejoren los demás y, por ende, la empresa.

- Se insiste en la mejora continua basados en el ciclo Deming o PEVO.
- Se insiste en el continuo desarrollo del potencial humano basándose el ciclo de desarrollo y en el feedback 360°.
- Se insiste en el aprendizaje continuo basado en el autoconocimiento.
- Se insiste en la prevención antes que en la corrección.
- Las mejoras se basan en un planteamiento multifuncional y están continuamente documentadas.
- Se crea tal ambiente de trabajo, que la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje se convierten en algo diario y son una forma de vida.

3.3 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS)

Rampersad (2003), ha considerado que la interacción de la mejora, desarrollo y aprendizaje es lo más importante y juntos componen un campo de fuerza al que él llamó el Ciclo del TPS. Se llama ciclo TPS, porque consiste en una serie de fases que interactúan entre sí, y que al llevarse a cabo la última fase comienza nuevamente el proceso con el primer paso del ciclo.

Asimismo, Rampersad (2003), establece que este modelo cíclico será más útil a la hora de implantar, con éxito, los cuadros de mando integrales personales y corporativos. Se da a través de cinco fases que se cumplen internamente del CMIC y del CMIP; todo esto expresa la mejora, el desarrollo y el aprendizaje personal del

individuo dentro del corporativo, el cual es el fin principal del TPS; estas fases son: formulación, comunicación y alineación, mejora, desarrollo, revisión y aprendizaje.

- **Formulación:** Esta fase arranca con la formulación del CMIP, el cual abarca la visión y misión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Luego, se hace la formulación del CMIC, que abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora.

En líneas generales, la formulación de la estrategia personal y corporativa se inicia con un seminario informal que durará un par de días, en la que el equipo del corporativo es la parte más esencial. El primer día se formula el CMIP y en el segundo día se formula el CMIC.

- **Comunicación y alineación:** Es aquí cuando todas las partes implicadas en la organización comparten la nueva estrategia empresarial; asimismo se traslada el CMIC a todos los cuadros de mando de cada equipo, el cual deberá ir de la mano con el plan de actuación individual de cada empleado.
- **Mejora:** Esta fase hace referencia al proceso de mejora continua de cada uno y de su trabajo. Se encarga de implantar tanto las acciones de mejora corporativa como las individuales, todo esto basado en el éxito personal y el corporativo. Lo esencial aquí consiste en cómo corregir los errores y mejorar los procesos ya existentes. Estas acciones corporativas están relacionadas con:
 - **Mejora:** aquí se trata de hacer con mayor eficacia lo ya existente, de forma económica pero más rápida, organizando los procesos de

negocio mediante la eliminación del papeleo y la repetición innecesaria.

- Innovación: aquí se trata de realizar lo que ya se hace de forma diferente, por ejemplo, llevar a cabo procesos de innovación, nuevos diseños de procesos, reestructuración corporativa, puesta en práctica de un cambio cultural, etc. Las siguientes fases son fácilmente identificables cuando se implantan los procesos de mejora:

1. Selección y definición de un proceso: consiste en definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora continua.
2. Normalización y evaluación del proceso: comprende la descripción, evaluación y normalización del proceso seleccionado.
3. Mejora del proceso: consiste en la mejora continua del proceso evaluado de acuerdo al ciclo PEVO.
4. Mejora personal: consiste en la mejora individual continua según el ciclo PEVO.

- Desarrollo: Hace énfasis en el desarrollo de aquello relacionado con el trabajo y en el crecimiento individual de cada empleado mediante su capacidad de conocimiento y el uso adecuado de sus habilidades. Todo esto se basa en el ciclo de desarrollo, el cual comprende las siguientes fases:

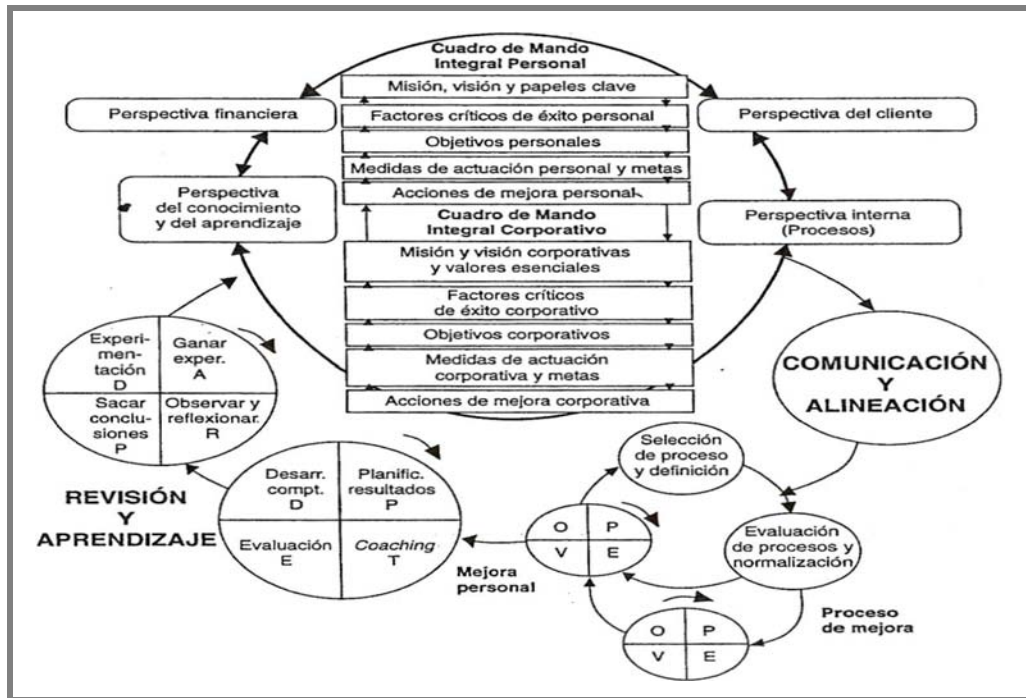
1. Planificación de resultados: traza el perfil de la competencia y permite sacar conclusiones de los resultados obtenidos.
 2. Coaching: se refiere a que permite conseguir los resultados sobre los que se ha estado de acuerdo y proporciona asesoramiento personal y dando feedback.
 3. Evaluación: permite comprobar si se obtienen los compromisos y de qué manera se logran.
- Revisión y aprendizaje: Esta fase arranca con la recogida de información y permite evaluar e identificar qué se hizo bien y qué se hizo mal durante las fases previas. Esta fase está, también, relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos formulados.

La aplicación continua de este ciclo, así como las posibles correcciones de los errores que puedan detectarse en el transcurso de su ejecución, permitirá que la organización logre cada día el alcance de sus metas y sus objetivos.

De manera general, lo que se pretende con la aplicación del TPS es tomar más en cuenta la parte humana del personal e involucrarlo dentro de los objetivos generales del lugar donde labora. En la figura 07 se puede notar claramente el ciclo del TPS, el cual es como una serie de grandes y pequeñas ruedas que necesitan estar relacionadas y todas giran en la dirección en la que el TPS se mueve con éxito. Esta figura expresa como el ciclo inicia y como termina.

3.4 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo

Figura N° 07. El ciclo TPS



Fuente: Rampersad (2003:37)

El proceso de formulación de la estrategia difiere del ritual de la tradicional planificación anual (ver figura N° 07), en la que los altos directivos desarrollan una estrategia corporativa y obligan a los empleados a aceptarla. La formulación de CMIP y CMIC comienza al más alto nivel corporativo, después de lo cual el CMIC se traslada a cuadros de todas las unidades de negocios y equipos. Finalmente, el cuadro de equipo se une al plan de actuación personal de los empleados mismos. De este modo el proceso de aprendizaje comienza en las más altas instancias directivas y va descendiendo, nivel a nivel, por toda la empresa (Rampersad, 2003).

3.5 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

El CMIP se compone de la misión, y visión personal, los papeles clave, los factores crítico de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejor, que se dividen entre las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje.

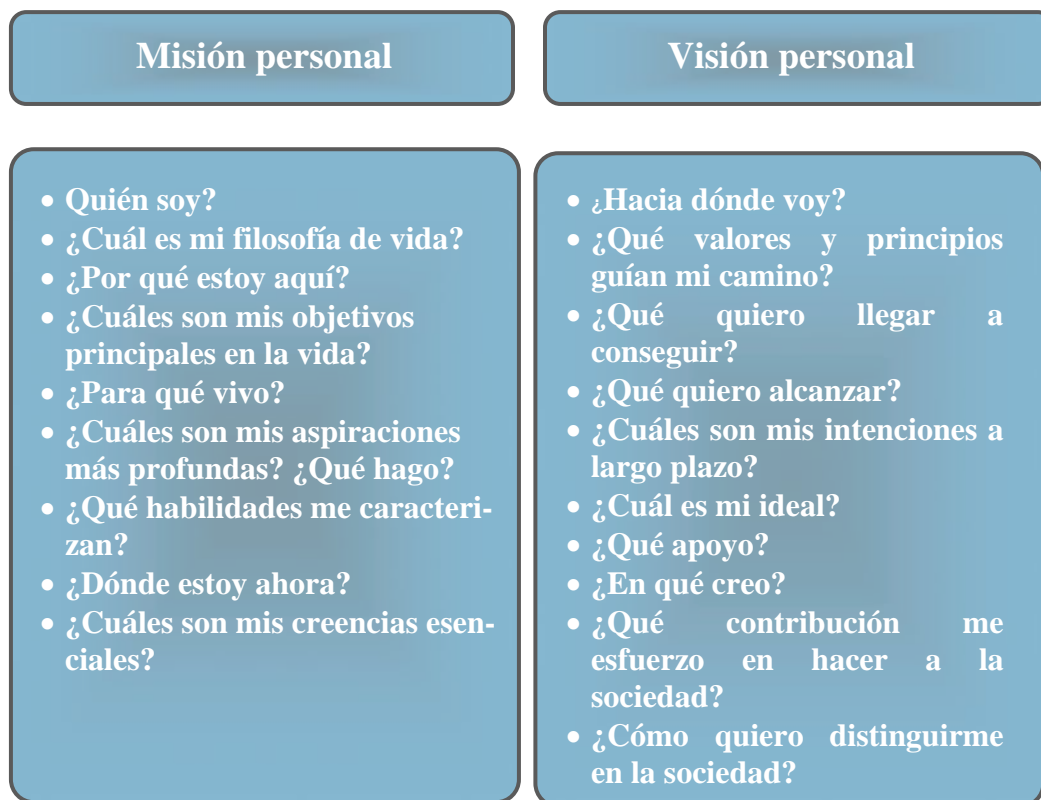
- Formulación de la ambición personal

Los tres primeros componentes del CMIP, es decir, la visión y la misión personal y los papeles claves, están pensados para permitir expresar la ambición personal, así como conseguir una visión más amplia de la persona misma y de los puntos fuertes y débiles de su comportamiento.

Están pensados para dar una mayor idea de su propia imagen y de la influencia que tiene su actitud sobre los demás, y sobre su inteligencia emocional; en otras palabras, permiten que las personas se conozcan más a fondo. Formular la ambición personal propia puede servir como palanca para mover sus oxidadas ideas preconcebidas, que bloquean la creatividad. Por tanto, se estará mejor equipado para crear su propio futuro y destino. Para formular la ambición personal lo primero que se tiene que hacer es transcribir la voz interior de cada persona, basada en la contemplación, con un par de preguntas de prueba que se explican mas adelante. Aunque esta voz siempre está presente en las personas, no siempre se puede oír, ya que: 1) la mayoría de las personas están demasiado centradas en el mundo exterior; y 2) el ruido que hay a su alrededor ahoga esa voz (Rampersad, 2003).

De este modo, todos en las empresas se deberían animar a formular su propio CMIP para desarrollar su autoconocimiento, ya que ésto, junto con una imagen mejorada de la persona misma, los llevará después de todo a una mayor capacidad de aprendizaje. En este punto se deben estar abiertos y preguntarse quiénes somos, con qué propósito estamos aquí y hacia dónde vamos, como las tres preguntas de partida. Estas preguntas abarcan ambición personal del individuo. Cuando la visión y la misión personal se expresan, se debería formular de forma positiva y en tiempo presente, como si estuviera sucediendo en ese instante.

Figura N° 08. Preguntas básicas que son la clave de la visión y misión personal



Fuente: Rampersad (2004:49)

En la figura N° 08 se revelan una serie de preguntas básicas que hay que responder, la formulación de su misión personal incluye su filosofía de vida y sus objetivos principales en la vida. Muestra para qué está viviendo y cuáles son sus aspiraciones más profundas. Actúa como instrumento de orientación ético que le indica su camino en la vida. Al plasmar su misión personal en palabras, tendrá también que determinar que disfruta haciendo y qué le satisface. Su declaración de visión personal describe hacia dónde quiere ir y que valores y principios le guían, además de que quiere llegar a conseguir en la vida y que característica le gustaría poseer, y qué cualidades le gustaría tener si pudiese ser lo que quiere realmente en la vida, cuál es su ideal con respecto a donde se desarrolla su profesión, su ambiente, su salud, y otras cuestiones. Los papeles clave hacen referencia al modo en el que desearía asumir esos papeles diferentes en su vida; para llevar a cabo su visión división personales, por ejemplo, tendría que preguntarse qué tipo de relación le gustaría tener con sus amigos, familia, vecinos u otras personas. Estos tres elementos, la misión y visión personal y los papeles clave, componen la constitución sobre la que se basan su vida y su comportamiento, y a través de la que revisa sus decisiones sobre lo que quiere alcanzar y realizar. Incluye sus necesidades y motivos internos, así como su autoconciencia, capacidad de imaginación y la conciencia. Mediante esta última se está en contacto con los principios que, a su vez, se hacen efectivos mediante los talentos personales (Rampersad, 2003).

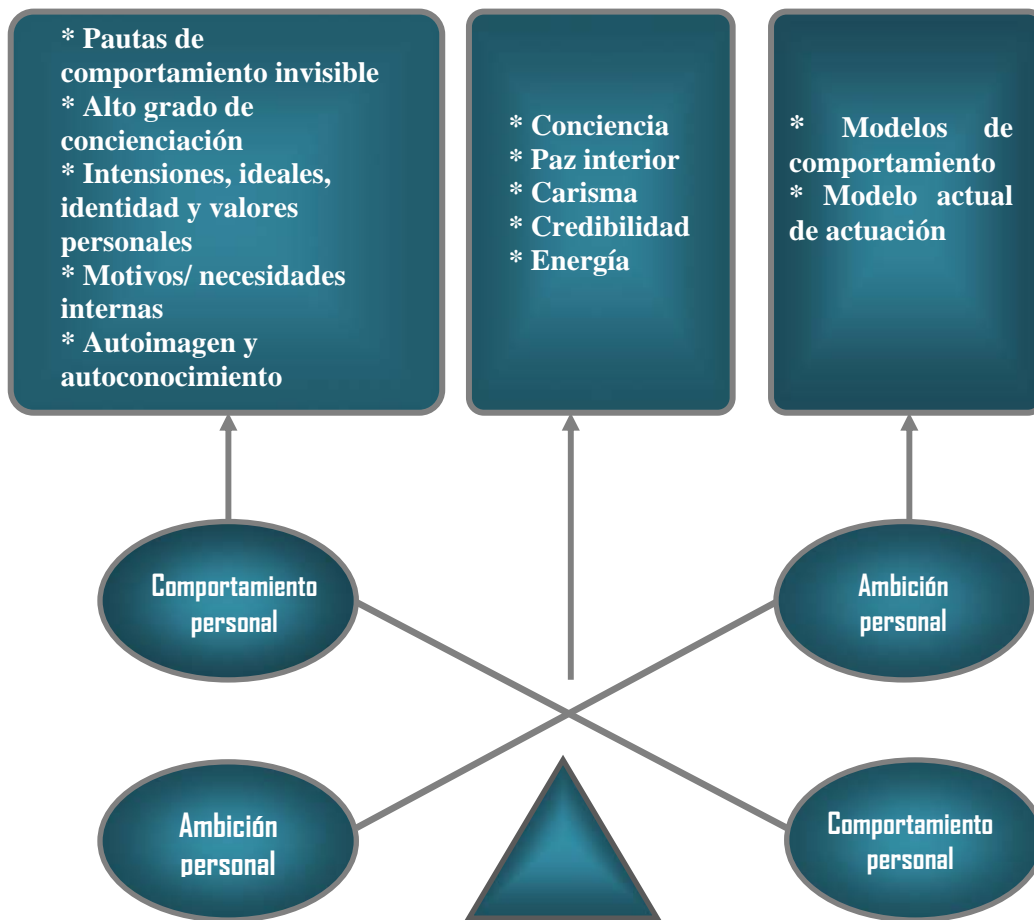
Sí da respuesta a las preguntas simples, pero profundamente personales, que se han mencionado, puede ser de gran ayuda a la hora de formular la visión y misión personal, los papeles clave y los objetivos. Estas preguntas están conectadas con la voz interior y permiten describir la verdad sobre nosotros mismos y nuestra vida, es decir, nuestra identidad.

- Equilibrio de la ambición y el comportamiento personal

El primer paso en el camino de la mejora personal sostenible es prestar atención a la ambición personal de cada uno. Es necesario situar su ambición y actitud en el mismo plano para desarrollar la paz interior y el carisma, así como para mejorar su credibilidad frente a los demás. Cuando se hace esto se evitan los problemas de conciencia y se actúa de manera ética. Este proceso de equilibrio tiene que ver con la interacción de las aspiraciones personales, intenciones, propósitos, principios, normas éticas y valores, es decir, la ambición personal, por un lado y, por el otro, la manera en cómo nos interpreta los demás. Hay siempre una diferencia potencial, difícil de aceptar, entre cómo nos vemos y lo que queremos ser, y cómo nos ven los demás.

Para motivar en la persona que se ha visualizado en la ambición personal, se tiene también que saber cómo nos ven los demás y qué piensan de nosotros. Una vez que se sabe esto, aumenta el conocimiento de la persona y será capaz de mejorar la eficacia de sus actuaciones. De este modo, este proceso de desarrollo del autoconocimiento incluye el establecimiento de un equilibrio entre el comportamiento personal, y hace referencia al comportamiento actual, tal se puede observar en la Figura N° 09.

Figura N° 09. Como situar en el mismo plano la ambición personal y el Comportamiento personal



Fuente: Rampersad (2004:56).

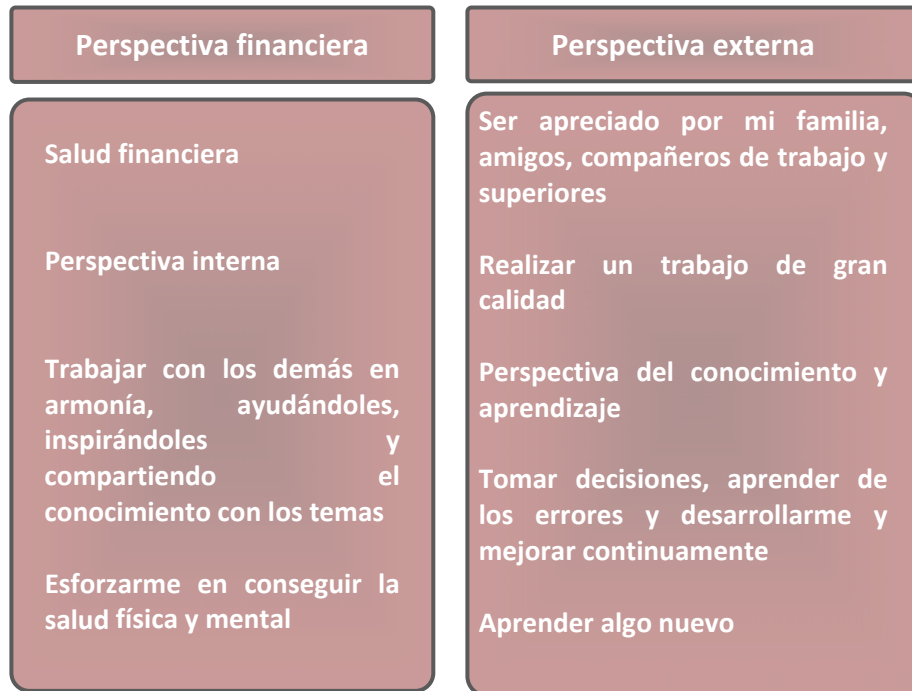
Señala Rampersad (2003), que la motivación más importante para las personas es ser felices, y para alcanzar esto se necesitará buena salud y una mente equilibrada. El comportamiento de la persona está más determinado, por consiguiente, por las necesidades interiores que por las circunstancias externas. Para alcanzar una mejora personal verdadera y cambiar, es necesario primero encontrar el equilibrio entre el comportamiento y las motivaciones internas. En este proceso contemplativo habría que preguntarse cómo encajan en nuestras acciones actuales, nuestros ideales, ambiciones, intensiones,

necesidades y deseos más profundos y la ambición personal refleja el deseo de actuar de forma ética. También, habría que cuestionarse si hay contradicciones en la ambición personal y de qué forma influye nuestro comportamiento de nuestros puntos de vistas, y viceversa. Por último, no estará demás preguntarse si se está actuando de acuerdo a las más elevadas normas éticas.

- Definición de los factores críticos de éxito personales

Los factores críticos de éxito personales se derivan directamente de la misión y visión personales, y son una serie de hitos alcanzables en la vida. Están relacionados con la perspectiva financiera, con la que se pueden satisfacer la necesidades financieras de la persona, la perspectiva externa, es decir, la relación con la pareja, hijos, amigos, superiores, compañeros de trabajo u otras personas, la perspectiva interna, la salud física y mental, y la perspectiva del conocimiento y aprendizaje, que se refiere a la capacidad y destreza y la habilidad para aprender. Cada vez que se formulan los factores personales de éxito crítico es como si se preguntara qué factores de la ambición personal son decisivos para el bienestar y el éxito personal. La figura N° 10 muestra los factores críticos de éxito personales.

Figura N°10. Factores críticos de éxito



Fuente: Rampersad (2003:59).

Cada factor crítico de éxito personal está unido a los objetivos personales, que a la vez se relacionan con una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral CMI. Los objetivos personales describen un resultado personal deseado, que se quiere alcanzar para cumplir con la visión personal. La misión y la visión personales son metas a largo plazo y los objetivos lo son a corto. Los objetivos personales surgen la autoevaluación de los puntos fuertes débiles y se derivan de los factores críticos de éxito personales. Cuando se analizan los puntos fuertes se pregunta cuáles han contribuido a el éxito en el momento presente, si pueden crear problemas y a qué problemas se enfrenta mejor.

Sin embargo, cuando se analizan los defectos a corto plazo habría que preguntarse cuáles crees que son, si alguna vez alguien se los ha recordado, si se puede describir una situación en que se hayan convertido en obstáculo. También hay que preguntarse cuál es el cambio más importante en el que se ha tenido que enfrentar con respecto a su trabajo y profesión. Se tendría también que hacer frente e incluir en los objetivos personales las cosas en la que no destacamos, además de incluir todo aquello que tenga una influencia negativa en la vida de cada persona, te reprima o haga que tus resultados no sean adecuados.

- Definición de las medidas de actuación personal y las metas

Los objetivos personales fluyen desde la voz interior de cada persona, así como en el análisis de sus puntos fuertes y débiles. Entre estos objetivos deberían incluirse, por ejemplo, crear y mantener una familia, ser útil, disfrutar de buena salud física y mental, estabilidad económica, disfrutar de las cosas de la vida, ser apreciado por los demás, tener buenos amigos y compañeros de trabajo, tener más tiempo libre, etcétera. Todos ellos están relacionados con los objetivos básicos de ser más feliz, tener paz mental, alcanzar una meta y construir relaciones personales. Las medidas de actuación hacen que los objetivos personales se puedan medir. Una medida de actuación es un punto de medida con el que se pueden evaluar los pensamientos y obras. A cada medida de actuación se le puede unir un valor deseado que sirve para medirla; es igualmente una meta que depende de nuestro grado de ambición. Tanto las medidas de actuación como las metas necesitan obedecer a los siguientes criterios:

- Ser específicas: se debería formular de forma específica de manera que tengan influencia en el comportamiento.
 - Deberían poderse medir: se deben formular de tal forma que puedan medir el objetivo.
 - Ser alcanzables: deben ser realistas, realizables, factibles y accesibles.
 - Estar orientadas a resultados: resultados concretos.
 - Estar limitadas por el tiempo: el límite de tiempo que se les impongan permiten seguir su evolución a lo largo del tiempo.
- Formulación de las acciones de mejora personal

El siguiente paso en el desarrollo de los procesos de estrategia personal contiene la formulación de las acciones de mejora personal, para poder llevar a cabo su misión y competencias, habilidades, comportamientos y actividades y están orientadas al bienestar personal y éxito, incluyendo la vida privada. Aquí el cómo es esencial, hay que preguntarse cómo alcanzar nuestros resultados personales y también cómo se puede mejorar el comportamiento y cómo comprobar que se aprende, tanto personalmente como en el ámbito del equipo.

Cuando se vaya a formular este proceso, se aconseja tener una sesión de tormenta de ideas con una persona de nuestra confianza, alguien que pueda hacer preguntas y dar respuestas. Si se hace esto, se tendrá una percepción mayor de las ambiciones personales. Una de las acciones de mejora más

importantes tiene que ver con la reducción del grado de estrés, practicando ejercicios con regularidad, así como haciendo meditación a diario, ejercicio de relajación, haciendo positivos los sentimientos negativos a la menor oportunidad y creando un clima de disfrute en el trabajo, por el placer de reír más (Rampersad, 2003).

3.6 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

El CMIC incluye la misión y la visión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora. Su formulación pasa por las siguientes etapas:

- Formulación de la ambición corporativa compartida

Cuando se formula la misión y visión compartida, así como los factores críticos de éxito y los valores esenciales se está dando el primer paso del proceso de desarrollo estratégico corporativo. En las figuras 11 y 12 se muestran algunas de las preguntas esenciales de este proceso. Ambos conceptos, la visión y la misión corporativa, son una herramienta de gestión importante que refleja el espíritu de la empresa. Indican para qué existe la empresa y por qué, además de cuáles son sus objetivos principales, hacia dónde se dirige, cómo pretende llegar hasta allí basándose en sus valores, es decir, en lo que la empuja y en los puntos importantes en los que todos han de centrarse. Juntos, dan lugar a la visión corporativa compartida y tienen un impacto enorme en el vínculo, entre los trabajadores, su actuación y la empresa.

Una ambición corporativa, que se ha formulado de forma adecuada muestra a las personas cómo su labor es parte de un todo, lo que les permite

trabajar juntos con gran entusiasmo para cumplir los objetivos de la empresa. Sin embargo, la ambición corporativa sólo funciona así, cuando los empleados tienen la certeza de que la dirección se ha comprometido a ello a largo plazo. Después de todo, tal ambición compartida genera creatividad y motiva y mueve a las personas, les da energía y de esa forma les guía a una mejor actuación. En este punto los siguientes principios tienen un papel destacado (Rampersad, 2003).

Figura N° 11. Preguntas esenciales para la formulación de la misión corporativa

| Ambición corporativa compartida | Preguntas esenciales | Aspectos | Implicación para los empleados |
|--|---|--|---|
| Misión | <p>Por que existimos?</p> <p>¿Quienes somos?</p> <p>¿Qué hacemos?</p> <p>¿Dónde estamos en este momento?</p> <p>¿Por qué y con qué motivo existe nuestra empresa?</p> <p>¿Cuál es nuestra identidad?</p> <p>¿Cuál es nuestra razón para existir? ¿Cuál es nuestra función principal? ¿Cuál es nuestro fin último?</p> <p>¿Por quién existimos?</p> <p>¿Quiénes son nuestros accionistas más importantes?</p> <p>¿Por qué llevamos a cabo nuestra labor? ¿Qué necesidad fundamental proporcionamos?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fin último esencial • Función primaria • Razones para la existencia • Accionistas <p>Estos aspectos no están ligados con un límite de tiempo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué trabajamos aquí? • ¿Nos identificamos con los procedimientos y métodos de trabajo? • ¿Por qué encontramos sentido y valor en la existencia de nuestra empresa? • ¿Qué queremos significar para los demás y lo que nos rodea? • ¿Qué valor añadido queremos aportar? <p>Lo más importante aquí es la motivación, la identificación y la unidad de criterio.</p> |

Fuente: Rampersad (2003:72).

Figura N° 12. Preguntas esenciales para la formulación de la visión corporativa

| Ambición corporativa compartida | Preguntas esenciales | Aspectos | Implicación para los empleados |
|--|---|---|---|
| Visión | <p>¿Hacia dónde vamos juntos?</p> <p>¿Cuál es la ambición de nuestra empresa?</p> <p>¿Hacia dónde nos dirigimos?</p> <p>¿Cuáles son nuestras ambiciones a largo plazo?</p> <p>¿Qué queremos alcanzar en ese largo plazo?</p> <p>¿qué cambios nos vamos a encontrar más adelante en el mundo de los negocios?</p> <p>¿Cómo es la imagen que tenemos todos de esa situación futura y deseable y qué ruta de cambio necesitamos para alcanzarla</p> <p>¿Qué es decisivo para nuestro éxito?</p> <p>¿Qué factores nos hacen único?</p> <p>¿Qué apoyamos? ¿qué nos une? ¿qué queremos ser? ¿qué es lo más importante en nuestra actitud? Y ¿en qué creemos?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos • Ambiciones • Valores esenciales • Factores críticos de éxito • Competencias esenciales <p>La visión está ligada a un límite de tiempo, así como a un objetivo estratégico, a las medidas de actuación y a las metas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde vamos juntos? • ¿Cuál es la perspectiva corporativa a largo plazo que se necesita <p>Las cuestiones más importantes de este apartado incluyen canalizar las ambiciones personales y la creatividad, para crear un clima de cambio drástico, el autoasesoramiento, el fortalecimiento de la creencia de nuestro futuro, para de esa forma liberar energía, fortalecer la unidad de criterio y de comportamiento.</p> |

Fuente: Rampersad (2003:73).

- El principio de aspiración: ¿en qué nos queremos convertir?
- El principio de palanca: ¿de qué forma podemos aplicar todos nuestros recursos para generar el mayor efecto?
- Principio de convergencia: ¿qué podemos conseguir juntos?
- Principio de concentración: ¿En qué objetivos ambiciosos nos tenemos que concentrar?

Si se utilizan como un instrumento de gestión, la visión y misión corporativa proporcionan la oportunidad de crear unidad en el comportamiento de los empleados, ya que, les permiten sentirse orgullosos de su empresa, y centrarse en aquellas actividades relevantes que generan valor para los clientes y eliminan aquello que es improductivo. Si se formulan de forma eficaz una misión y visión corporativa, ambos conceptos cumplen con los siguientes criterios:

- Se pone énfasis en la generosidad.
- La misión es breve, concreta y sencilla, es comprensible y clara para todos en la empresa, y de esa manera se pueden utilizar como línea de actuación en cualquier momento.
- Ambos conceptos se dirigen al grupo más grande de las partes implicadas y se formulan en términos positivos

- Son realistas y reconocibles por todo el mundo; no se discute que se puedan hacer o no.
 - Ambas son específicas para la empresa, se pone mayor relieve en aquellos aspectos que la distinguen de otras empresas.
 - Ambas incluyen puntos de partida éticos y componentes culturales, tales como el respeto a los individuos, las contribuciones a la sociedad, como ayudar a las personas a desarrollar sus posibilidades, etcétera.
 - La visión es ambiciosa y desafiante, motiva los empleados, les ofrece un objetivo final atractivo, les muestra el camino de las iniciativas y la creatividad, está dirigida a las personas y une sus esfuerzos con los de la empresa.
 - La visión de sentido, determina las acciones de hoy en día para poder alcanzar un futuro óptico.
 - La visión es completa y tiene en consideración, las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y conocimiento y aprendizaje.
 - La visión avanza, ya que sus elementos están basados en la mejora continua, el aprendizaje y el desarrollo. Se debe revisar cada diez años, para mantener su frescura.
 - La visión está sujeta a un marco de tiempo, mientras que la misión es atemporal
- Misión corporativa

La misión corporativa abarca la identidad de la empresa e indica su razón de existir: para quién existe y por qué existe, qué necesidades satisface, cual es su objetivo final y quiénes son los accionistas más importantes. Otras preguntas que podrían plantearse son: ¿Cuáles son nuestras actividades más importantes?, ¿cómo podemos definir a los clientes a los que servimos?, ¿En nombre de quién nos esforzamos?, ¿Qué valores únicos damos a nuestros clientes? Una declaración de misión eficaz con gran detalle también las actividades de la empresas y las clasifican según sean los clientes, los empleados, los servicios y los productos. La misión determinará naturaleza de empresas y es atemporal.

- Visión corporativa

La visión corporativa incluye el objetivo a largo plazo de la empresa y marca la ruta de transformación a seguir para conseguirlo; además, la visión incluye los factores críticos de éxitos, las normas y valores. Muestras dónde y cómo quiere la empresa distinguirse de las demás. Esto implica que la visión corporativa de ciertas perspectivas sobre las competencias esenciales, es decir, aquellas áreas en la que la actuación de la empresa es sobresaliente, las razones por las que los clientes utilizan su servicio y productos y los principios de los empleados, la visión ayuda a la empresa a determinar qué actividades esenciales deben mantenerse intactas y en qué futura dirección debería trabajar la empresas.

Una visión corporativa formulada de manera eficaz y bien articulada canaliza la ambición personal y la creatividad, crea el clima idóneo para el cambio drástico, fortalece la esperanza en el futuro y proporciona energía a los empleados. La visión contiene, igualmente, ciertos puntos de partida éticos, y está estrechamente relacionada con la cultura corporativa. Algunos

ejemplos de lo anteriormente citado son el respeto a cada persona y a los clientes, la contribución a la sociedad, ayudar a los empleados a desarrollar su potencial, hacer de la satisfacción de los clientes su meta más importante y el trabajo en equipo.

- Valores esenciales

La visión corporativa se basa en una serie de valores compartidos utilizados para fortalecer la unidad de criterio de los empleados e influir de forma positiva en su comportamiento. Estos valores determinan cómo trabajan las personas para poner en práctica la visión y muestran el comportamiento de cada empleado. Los valores esenciales actúan como la base que da sentido y apoyo a todos en el trabajo. Tienen que ver con la manera en la que se tratan los unos a los otros y cómo ve a los clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general.

Los valores esenciales son aquellos principios inmutables que guían y dan sentido a la empresa, y que son esenciales para su continuidad; incluyen los valores internos, que determinan el lugar de cada uno en la empresa. Llegado este momento habría que preguntarse qué valores son los más importantes, qué se apoya, cómo nos tratamos entre nosotros y cómo trabajamos juntos, qué pensamos de nosotros mismos, cuáles son las características más importantes de nuestro estilo cultural y de liderazgo. De esta forma, los valores esenciales hacen referencia a la cultura corporativa, son tan importantes que los cuidados aunque no nos paguen por ello. Los valores esenciales dan sentido de unidad a las personas y funcionan como el vínculo de unión dentro de la empresa. Promueven el compromiso, la lealtad y la

dedicación en todos los aspectos de la empresa, especialmente si están en equilibrio con las ambiciones personales y cada uno.

- Unión de la ambición compartida y la ética

La ética empresarial es parte esencial del TPS. Esto implica que la empresa ha de ser muy consciente de los aspectos éticos y de la responsabilidad social corporativa, para asegurarse de que sus actuaciones se realizaran dentro de los límites morales de las más altas normas éticas. La ambición personal debería, por tanto, estar inspirada por la ética. La ética se ocupa de las obligaciones humanas y de los principios en los que se basan esas obligaciones.

Cada empresa tiene una serie de compromisos morales con sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y con la comunidad general. Cada una de estas partes implicadas tienen algún tipo de influencia en empresa y, a su vez, la empresa ejerce influencia sobre ellas. Una ambición ética compartida requiere el comportamiento ético de todos dentro de la empresa, ya que, para tener éxito, tanto los directivos como los empleados deben actuar de acuerdo con los principios y valores formulados (Rampersad, 2003).

- Equilibrio de la ambición personal con la compartida

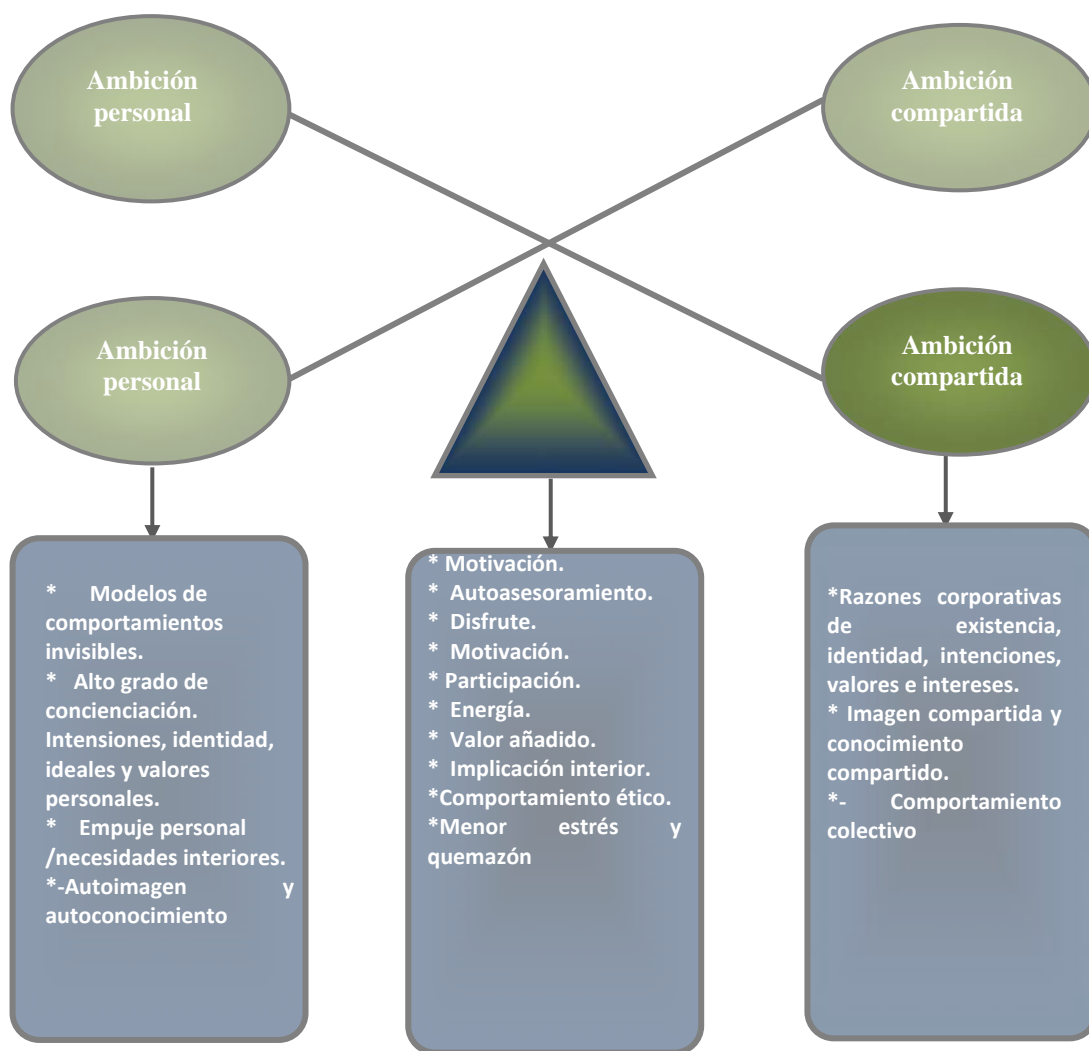
Para reducir el estrés, es esencial situar en el mismo plano la ambición personal compartida, de esa forma se estimula el disfrute, la participación activa y la motivación de los empleados. Una vez que se han formulado estas

dos ambiciones, se necesita un período de reflexión, un tiempo para pensar con profundidad sobre cómo equilibrar estos dos elementos del cuadro.

El proceso de equilibrado trata de conseguir un alto grado de concordancia entre los objetivos personales y los corporativos, además de un aumento mutuo de valor. Llegado a este punto habría que preguntarse en qué puntos coincide la ambición personal con la de la empresa y si están equilibradas.

Una vez que nos hallamos en este punto, hay otras muchas cuestiones que cabría preguntarse, como por ejemplo, si actuamos de acuerdo con la ambición ética compartida formulada, si nos podemos identificar con la ambición corporativa compartida y si cuando lo hacemos nos sentimos personalmente inspirados e identificados con la ambición corporativa. En la Figura N° 13 se muestra el equilibrio de la ambición personal con la compartida.

Figura N° 13. Como situar la ambición personal y la corporativa compartida en el mismo plano.



Fuente: Rampersad (2003:89).

- Definición de los factores críticos de éxito corporativo

Los factores críticos de éxito corporativos se extraen de la visión corporativa. Un factor crítico de éxito corporativo es aquel aspecto en el que la empresa ha de destacar para poder sobrevivir, o un elemento que es de capital importancia para el éxito de la empresa.

Son factores relacionados con aquello por lo que destaca la empresa y que permiten que la misma esté en el mercado, y además la guían y son determinantes para que la empresa tenga éxito o sea un fracaso. No se cuantifican, aunque más adelante sí que se hará mediante las medidas de actuación y las metas.

Las preguntas que habrían que hacerse para formular los factores críticos de éxito corporativos serían, por ejemplo, en qué se basa nuestra ventaja competitiva, con qué generamos beneficios, qué habilidades y capacidades nos identifican, cómo nos ven los accionistas minoritarios, cómo nos ven nuestros clientes, cómo se pueden controlar nuestros procesos de negocios primarios para darles valor, cómo podemos seguir teniendo éxito en el futuro. En la figura N° 14 se muestran los factores críticos de éxito según la ambición corporativa compartida.

Figura N° 14. Factores críticos de éxito según la ambición corporativa compartida

| Financieros | Clientes |
|---|---|
| Buenos resultados económicos y crecimiento de los beneficios | Nuestra cuota es la más importante en el mercado global. Primera elección de los clientes para viajes de negocios. Servicio de gran calidad. Imagen. |
| Procesos internos | Conocimiento y aprendizaje |
| Seguridad y confianza. Salidas y llegadas sin retrasos. Espíritu de equipo y ambiente de trabajo motivador. Empleados motivados. Introducción con éxito de productos y servicios. | Desarrollo continuo del potencial humano. Ventajas competitivas basadas en el conocimiento; las habilidades y las capacidades de los empleados. Comunicación abierta. Procesos de ideas. |

Fuente: Rampersad (2003:89).

- Formulación de los objetivos corporativos

La formulación de los objetivos estratégicos constituye el tercer paso dentro del CMIC. Los objetivos estratégicos son resultados que se pueden medir y que se extraen de los factores críticos de éxito para poner en práctica la visión corporativa. Los objetivos estratégicos sólo son efectivos si se

formulan de tal forma que se pueden medir y que puedan tener influencia sobre los directivos y los empleados. La imagen que se tengan de los objetivos estratégicos mejora si se identifican claramente los puntos fuertes y débiles de la empresa, esto sería la perspectiva interna, y las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan, es decir la perspectiva externa. Hay que tener en cuenta todas las partes implicadas cuando se formulan los objetivos estratégicos. A continuación se muestran a criterio de Rampersad (2003), los objetivos más importantes dependiendo de quiénes son las partes. El orden sería más o menos el siguiente: empleados primero, después los clientes, luego los accionistas y, por último, los proveedores y la comunidad.

- Empleados: motivar la competencia de los empleados y mejorar el ambiente de trabajo, crear desafíos y un ambiente de trabajo agradable; tiene como meta el aumento de la productividad, mejorar la motivación, disminuir las bajas por enfermedad y proteger su bienestar. Habría que preguntarse que se quieren alcanzar para mejorar la calidad del trabajo.
- Clientes: fortalecer la posición en el mercado y aumentar el valor de clientes, aumentar el liderazgo con respecto al servicio ofrecido. Habría que plantearse qué productos y servicios ofrecer, cómo quiere el cliente que se le proporcione esos productos y servicios, qué objetivos perseguir al satisfacer las necesidades de los clientes, hay que descubrir qué necesitan los clientes.
- Accionistas: aumentar el flujo de caja positivo, rebajar el grado de capital, pagar unos dividendos más altos. Habría que preguntarse qué

esperan los accionistas y qué objetivo hay que perseguir para satisfacer a dichos accionistas.

- Proveedores: hay que mantener una sociedad ética con todos los proveedores para poder aumentar la calidad del producto final, rebajar los gastos en compras y, finalmente, aumentar el valor añadido. Habría que plantearse qué objetivos se persiguen para lograr aumentar el valor añadido.
- Comunidad: hay que actuar de manera responsable y prestar atención a la confianza que el público tiene, sentirse responsable de cara a la sociedad, generar oportunidades de empleo y tener conciencia ecológica, así como de ahorro de energía. Habría que plantearse qué objetivos perseguir para prestar el servicio a la comunidad y ser buenos ciudadanos.

Hay que evitar formular demasiados objetivos estratégicos en los ámbitos más altos de la empresa, como máximo veinticinco sería más que suficientes. Hay que seleccionar los objetivos más importantes basados en los siguientes criterios: que se puedan medir, que estén abiertos a influencias, que los puedan aceptar los diferentes grupos de personas que hay dentro de la empresa, que se sitúe en el mismo plano que la ambición corporativa, que formen parte de la cultura corporativa y que, tanto con las habilidades como por conocimiento disponibles, se puedan realizar.

- Las medidas de actuación corporativas y las metas

Una medida de actuación es el punto de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso. Es el estándar que se utiliza para medir el progreso de un objetivo estratégico, y que hace que se puedan medir tanto la visión como los objetivos corporativos. Una meta es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que se debe alcanzar, y se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre rendimiento.

Las medidas de actuación y las metas proporcionan a la dirección señales a tiempo, basadas en el asesoramiento enfocado de la empresa según las medidas de cambio de la corporación con los resultados medidos frente a los estándares. Se aconseja no definir muchas medidas de actuación; dos o tres por cada objetivo estratégico serían suficientes. La productividad, la eficacia, la eficiencia y el valor añadido, juegan aquí un papel esencial. El tiempo que tarda un proceso de priorizarse es la suma del tiempo empleado en la ejecución de ese trabajo y el período de espera del proceso. La productividad es la medida entre resultados y costes. La eficacia y la eficiencia tienen que ver también con la productividad, la primera muestra en qué grado se cumplen los objetivos, y la segunda esta directamente relacionada con la capacidad de control sobre el proceso, el uso de recursos durante su puesta en práctica y los costos de la operación (Rampersad, 2003).

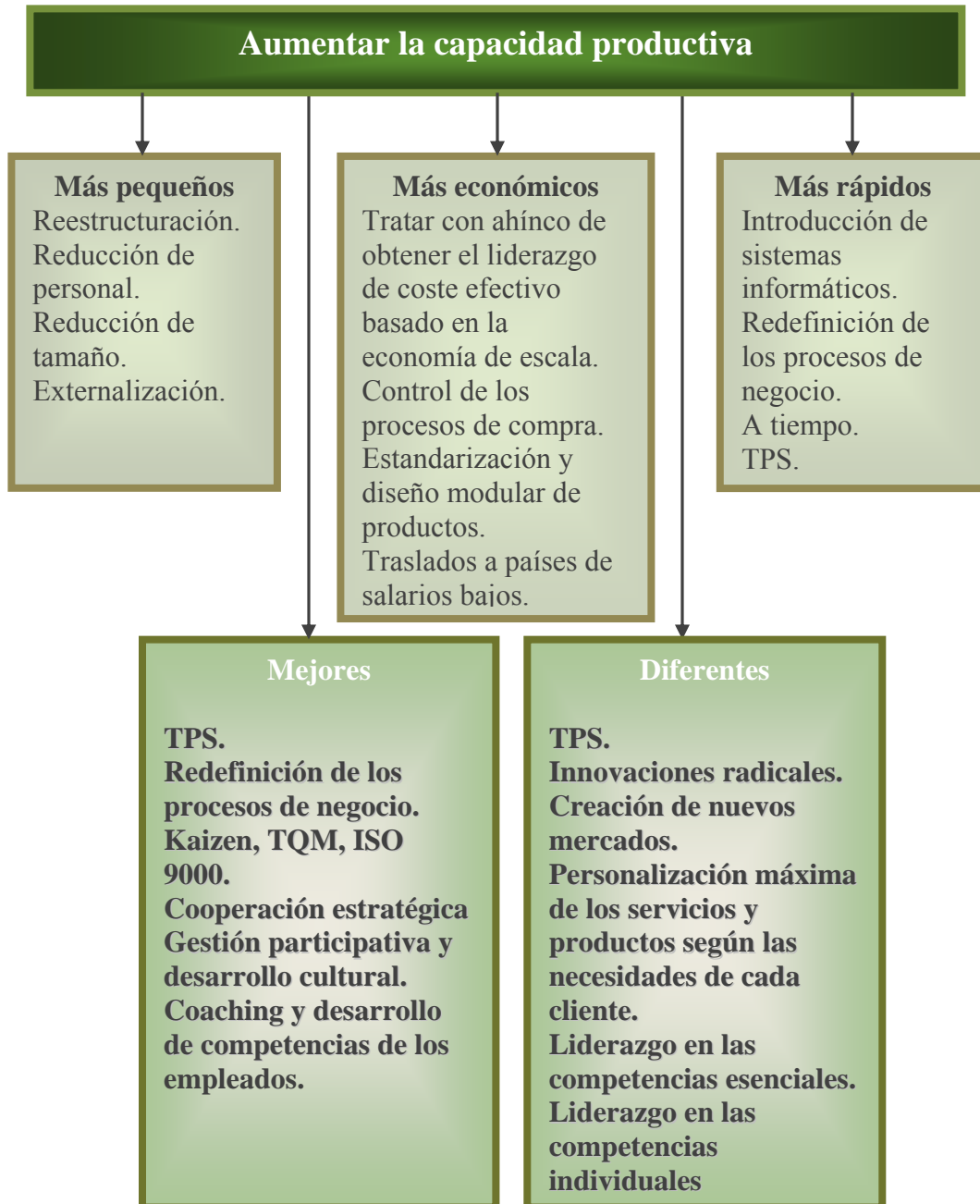
- Formulación de las acciones de mejora corporativa

Las acciones de mejoras son medidas para la puesta en práctica de los objetivos estratégicos. De entre estas acciones se eligen aquellas que

contribuyan en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Muchas opciones tienen en cuenta los clientes, a la competencia o a la empresa misma; entre ellos están el grado de especialización, el grado de innovación tecnológica, el crecimiento que se desea, entre otros.

En la Figura N° 15 se muestran algunas acciones de mejora corporativa o estrategias posibles, para aumentar la capacidad competitiva, haciéndonos más pequeños, más económicos, más rápidos, mejores y diferentes (Rampersad, 2003).

Figura N° 15 Acciones de mejora posibles para aumentar la capacidad competitiva



Fuente: Rampersad (2003:106).

CAPITULO IV

4 El Total Performance Scorecard en la Gestión Financiera de APUDONS

4.1 Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

En la actualidad, la Federación de Profesores Universitarios de Venezuela (FAPUV) es la encargada de agrupar y representar a las asociaciones de profesores de las universidades de Venezuela. Esta es una organización nacional de carácter académico-gremial, con personalidad jurídica propia, y tiene como propósito consolidar el fortalecimiento de la unidad y solidaridad gremial, la participación activa de la base profesoral, y la integración universitaria entre otras.

La FAPUV tiene como funciones, la de ser vocero del personal docente y de investigación de las universidades nacionales, así como también defender enérgicamente las normas de homologación como unidad reguladora del salario del profesor universitario, para lo cual cuenta con mecanismo gerenciales eficientes.

Entre las asociaciones que están adscrita a la FAPUV, a nivel regional se encuentra la asociación de profesores de la Universidad de Oriente (APUDO), la cual es la encargada de dirigir y representar las asociaciones de profesores de los 5 núcleos que integran la Universidad de Oriente, como lo son: Anzoátegui, Sucre, Bolívar, Monagas y Nueva Esparta. Esta asociación tiene su domicilio en la ciudad de Cumaná, y fue constituida por reunión de la Directiva de secciones que se llevó a efecto en Cumaná el día 14 de mayo de 1966, donde tiene una duración indefinida.

El artículo Nro. 6 de los estatutos vigentes de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente señala que:

La asociación estará organizada en tantas seccionales, cuantos sean los núcleos que existan en la Universidad de Oriente, formarán parte de cada seccional, como miembros de la asociación los integrantes del personal docente y de investigación pertenecientes a la respectiva seccional.

Lo anterior revela que, la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente está conformada por cinco (5) seccionales ubicadas en cada uno de los núcleos de la Universidad de Oriente, entre las cuales se encuentra la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre (APUDONS), que para los efectos de la presente investigación constituyó la unidad objeto de estudio. La Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre (APUDONS), es una Asociación privada sin fines de lucro, de carácter gremial y científica, con personalidad jurídica y patrimonio, la cual tiene domicilio en la ciudad de Cumaná, y es una de las secciones perteneciente a la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (APUDO). Esta asociación nace por resolución adoptada en la asamblea de profesores celebrada el 18-06-1964, y tiene su sede en las instalaciones del Núcleo de Sucre, posee aproximadamente 1601 asociados integrados por los docentes que laboran en la universidad, y dentro de los cuales se encuentra el personal que integran la Junta Directiva.

APUDONS actualmente es la institución con que cuentan los profesores del Núcleo de Sucre como medio para luchar por el bienestar, la protección social y la estabilidad, así como auspiciar la aplicación de la jerarquía en la Universidad de Oriente, además de continuar con los objetivos planteados de cooperar con la universidad e impulsar el desarrollo de sus actividades.

Para alcanzar el logro de estos objetivos, la asociación debe gestionar los recursos procurando la mejor utilización de los mismos. Estos recursos tienen su

grado de importancia, pero por ser el ejecutor de todas las actividades en la organización el recurso humano, es quien representa mayor importancia, ya que, además de asumir responsabilidades están capacitados intelectual y técnicamente para lograr los objetivos organizacionales, es por lo que debe existir una definición clara de cada cargo, el perfil requerido, las funciones y responsabilidades que se necesitan para llevar a cabo el proceso con resultados satisfactorios.

4.1.1 Misión y Visión de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

La razón de ser de la asociación de profesores revela:

- **Misión.**

La APUDONS como institución gremial se perfila a garantizar el bienestar social del profesorado y su grupo familiar; actuar en defensa de los derechos y reivindicaciones de los agremiados así como su representación en las justas demandas académicas y socio-económicas, velando por el cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia. De la misma forma se orienta a estimular y defender los principios de la democracia participativa y el carácter ético-moral de la actuación universitaria y gremial, como escenario propicio para la defensa de la institucionalidad y el ejercicio de la autonomía plena de la universidad venezolana.

- **Visión.**

La APUDONS como institución gremial se orienta a consolidar el fortalecimiento de la solidaridad y unidad gremial, asumiendo la defensa ante las autoridades gubernamentales e institucionales de las justas y legítimas reivindicaciones consagradas en las leyes, acuerdos federativos y

actas convenio, a la vez que se orienta a fomentar la participación activa de la base profesoral, la integración universitaria, el crecimiento académico, investigativo, deportivo, cultural y recreacional de sus miembros, a los fines de su vinculación a la proyección y desarrollo de la academia universitaria.

4.1.2 Objetivos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

La Asociación persigue los siguientes fines estipulados en el artículo Nro. 2 de los estatutos vigentes:

- Ser el medio de expresión del personal docente y de investigación del Núcleo Universitario de Sucre.
- Cooperar con la Universidad e impulsar el desarrollo de sus actividades.
- Propiciar y mantener la unidad de sus miembros, sin discriminación de credos, partidos y nacionalidad.
- Mantener la dignidad de cátedra y la inviolabilidad del recinto universitario.
- Luchar por el bienestar, la protección social y la estabilidad de los profesores, y auspiciar la aplicación del escalafón en la Universidad de Oriente.

- Propiciar la creación de una Asamblea única de Profesores de la Universidad de Oriente.

4.1.3 Funciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Como toda unidad organizacional, esta asociación también tiene una serie de funciones, las cuales se encuentran señaladas en el artículo Nro. 24 de los estatutos vigentes. Entre las mismas destacan las siguientes:

- Autorizar la celebración de todos los contratos en que la Asociación sea parte. No podrá, sin autorización expresa de una Asamblea, enajenar total o parcialmente los bienes que componen el activo de la Asociación.
- Autorizar las exposiciones que a nombre de la asociación se haga a las autoridades universitarias o a los órganos de derecho público sobre asuntos de interés para la Asociación o sus miembros.
- Representar a la Asociación, por órgano de su Presidente, o de quien haga sus veces, extrajudicial o judicialmente, con facultades para convenir, desistir, transigir, comprometer en árbitros arbitradores o de derecho, hacer licitaciones y posturas en remate y, en general para cualquier acto de disposición.

- Administrar el patrimonio de la Asociación.
- Nombrar y remover empleados y obreros al servicio de la Asociación.
- Convocar asambleas ordinarias y extraordinarias.
- Hacer todas las gestiones que considere necesarias y/o convenientes para el cumplimiento de los fines de la asociación.

4.1.4 Estructura Organizativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

Un puesto tiene un lugar en la estructura organizacional de la empresa, y este debe responder a las demandas propias de esa organización, especialmente en lo que se denomina la distribución de funciones, responsabilidad, y deberes de la unidad administrativa o de la persona en quien recayeron esas funciones. Por esta razón, ubicar un puesto en la organización implica definir cuatro aspectos:

- Nivel jerárquico.

- Áreas o departamento en que está localizado.
- Superior jerárquico, y
- Los subordinados

La estructura organizativa de la asociación de profesores del núcleo de sucre de la universidad de oriente, está regida por una junta directiva, compuesta por los siguientes miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Tres Vocales. Los cuales son elegidos en un proceso electoral por mayoría de votos; cada dos años, en la sede principal situada en edificio APUDONS de cerro colorado la organización cuenta dentro su proceso gerencial con un Administrador, un Asistente Contable, (3) tres secretarías, un mensajero, (11) once Jardineros (3) tres Faena. A su vez esta asociación ser encarga de la administración del centro de salud Villa Venecia la cual cuenta con las siguientes unidades administrativas una comisión coordinadora, un asistente administrativo. La comisión coordinadora está constituida por tres (3) miembros de la junta directiva, Esta comisión es la encarga de revisar y controlar los procedimientos administrativos dentro de esta sede. (Ver Anexo N° 01)

4.1.5 Aspectos Legales de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

La personalidad jurídica de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre es adquirida, cuando la Junta Directiva electa autorizó al ciudadano Armando A.

Domínguez para realizar la protocolización del Acta Constitutiva y los estatutos de la asociación, hecho ocurrido a los tres días del mes de Noviembre del año mil novecientos sesenta y seis, el documento escrito para su reconocimiento fue presentado en el juzgado superior en lo civil, mercantil, penal, tránsito y del trabajo de la circunscripción judicial del estado Sucre.

Por encontrarse domiciliada en el país, APUDONS se rige por las siguientes normativas de carácter legal como lo son: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Código Civil, Ley Orgánica del Trabajo, Ley de Impuesto Sobre la Renta y sus propios estatutos. Entre los aspectos más importantes de las leyes, reglamentos, disposiciones y estatutos se encuentra:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Contiene artículos relacionados al manejo de las asociaciones sin fines de lucro, creadas con el objetivo de fortalecer el sistema económico del país. En su artículo número 70 establece lo siguiente (1999:26):

Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocación del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico: las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas

de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad. La ley establecerá las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo.

Este artículo refleja que el buen funcionamiento de las asociación, guiadas por los valores mutuo cooperación y la solidaridad, es garantizado por el Estado, puesto que él establece las condiciones necesarias para el desarrollo de su actividad.

En el artículo 95 establece lo siguiente (1999:37):

Los trabajadores y las trabajadoras, sin distinción alguna y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir libremente las organizaciones sindicales que estimen convenientes para la mejor defensa de sus derechos e intereses, así como a afiliarse o no a ellas, de conformidad con la Ley. Estas organizaciones no están sujetas a intervención, suspensión o disolución administrativa. Los trabajadores y trabajadoras están protegidos y protegidas contra todo acto de discriminación o de injerencia contrario al ejercicio de este derecho. Los promotores o promotoras y los o las integrantes de las directivas de las organizaciones sindicales gozarán de inamovilidad laboral durante el tiempo y en las condiciones que se requieran para el ejercicio de sus funciones.

Para el ejercicio de la democracia sindical, los estatutos y reglamentos de las organizaciones sindicales establecerán la alterabilidad de los y las integrantes de las directivas y representantes mediante el sufragio universal, directo y secreto. Los y las integrantes de las directivas y

representantes sindicales que abusen de los beneficios derivados de la libertad sindical para su lucro o interés personal, serán sancionados o sancionadas de conformidad con la ley. Los y las integrantes de las directivas de las organizaciones sindicales estarán obligados u obligadas a hacer declaración jurada de bienes.

Este artículo está referido a que el Estado garantiza las asociaciones de carácter sindical, en las que se encuentra la APUDONS, que es una asociación que está orientada a la mejora los derechos e intereses gremiales.

- Código Civil de Venezuela

En el artículo 19 del Código Civil de Venezuela (1982:5), se reconoce la personalidad jurídica de la APUDONS, el cual establece que son personas jurídicas y por lo tanto, capaces de obligaciones y derechos:

1. La Nación y las Entidades políticas que la componen;
2. Las iglesias, de cualquier credo que sean, las universidades y, en general, todos los seres o cuerpos morales de carácter público;
3. Las asociaciones, corporaciones y fundaciones lícitas de carácter privado. La personalidad la adquirirán con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus Estatutos.

El acta constitutiva expresará: el nombre, domicilio, objeto de la asociación, corporación y fundación, y la forma en que será administrada y dirigida.

Se protocolizará igualmente, dentro del término de quince (15) días, cualquier cambio en sus Estatutos.

Las fundaciones pueden establecerse también por testamento, caso en el cual se considerarán con existencia jurídica desde el otorgamiento de este acto, siempre que después de la apertura de la sucesión se cumpla con el requisito de la respectiva protocolización.

Las sociedades civiles y las mercantiles se rigen por las disposiciones legales que les conciernen.

En este artículo se reconoce la personalidad jurídica de las asociaciones sin fines de lucros, pero señala que tiene que cumplir con sus obligaciones con tercero y se regirán por leyes concierne.

• Ley Orgánica del Trabajo (1997:86).

En esta ley se muestra en su capítulo II, las disposiciones generales para la conformación, clases, funcionamiento, financiamiento de todo el proceso que conlleva la creación de una organización que se dedique a esta actividad. Como observamos así que los sindicatos revisten una naturaleza compleja, pues en cuanto asociación privada representan y

defienden el interés de todos y cada uno de sus afiliados, y en cuanto institución de carácter social poseen una esencia cuasi-pública, ya que tales organizaciones representan el interés general de un amplio sector de la población -los trabajadores-, siendo, justamente, ésta última, la función que reviste especial trascendencia en el ámbito público y político, y que justifica la supervisión del Estado. De este modo podemos concluir que es la exigencia de la democracia en el funcionamiento, elección y conformación de los sindicatos, el mecanismo que en un Estado social de derecho se implementa para que éstos cumplan su fin último -garantizar los intereses y derechos de sus afiliados-, sin que con ello pierdan ni se transforme su naturaleza jurídico-privada.

- Ley de Impuesto Sobre la Renta:

La Ley de Impuesto Sobre la Renta en el artículo 14, inciso 10 (1999:10), del capítulo III de las exenciones, señala lo siguiente:

...Las instituciones dedicadas exclusivamente a actividades religiosas, artísticas, científicas, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicas, culturales, deportivas y las asociaciones profesionales o gremiales, siempre que no persigan fines de lucro, por los enriquecimientos obtenidos como medios para lograr sus fines, que en ningún caso distribuyan ganancias, beneficios de cualquier índole o parte alguna de su patrimonio a sus fundadores, asociados o miembros de cualquier naturaleza y que sólo realicen pagos normales y necesarios para el desarrollo de las actividades que les son propias. Igualmente, y bajo las mismas

condiciones, las instituciones universitarias y las educacionales, por los enriquecimientos obtenidos cuando presten sus servicios dentro de las condiciones generales fijadas por el Ejecutivo Nacional....

Este artículo es taxativo en los casos de las exenciones, pues las mismas no dependen de otras decisiones o decretos, ya que, la misma ley señala sin sometimiento a condición o requisitos previos algunos, salvo el registro y calificación de las asociaciones sin fines de lucro previsto en el párrafo único del referido artículo.

- Estatutos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

Establecen los lineamientos internos que debe seguir la asociación para su funcionamiento, dirección y administración enmarcado siempre en lo dispuesto por las leyes vigentes.

4.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Para Rampersad (2003), formular un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), es el punto de arranque del Total Performance Scorecard (TPS). Este cuadro se compone de la misión y visión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación personal, las metas y las acciones de mejora; que, a su vez, se agrupan en las perspectivas: financiera, usuario, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

En tal sentido, cada uno de estos aspectos fue considerado en la investigación a fin de formular el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), requerido para la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

En primer lugar, se presenta la ambición personal. Ésta abarca tres preguntas claves, tales como: ¿quiénes somos?; ¿con qué propósito estamos?, y ¿hacia dónde vamos?; formularlas sirve como palanca para mover las ideas preconcebidas que bloquean la creatividad, ya que facilitan actuar con determinación y energía para ayudar a estimular el desarrollo interior de la persona. Por tanto, al poner por escrito la misión y visión personal se podrá adquirir ideas más creativas, mejorar las habilidades y se aprende a tener más éxito. Tras la aplicación del cuestionario (Anexo Nro. 2) a la población constituida de 12 personas, todas involucradas directamente con la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, para evaluar todo lo relacionado al Cuadro de Mando Integral Personal, se revelan los hallazgos derivados de la aplicación de la entrevista.

4.2.1 Misión Personal.

Sobre la misión personal, el 75 % de los encuestados respondió ser personas de mucha utilidad para el funcionamiento de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. En cuanto a su filosofía de vida, este porcentaje de encuestados manifiesta vivir la vida respetando a los demás, sin distinción de raza, color y pensamiento político, es decir, acorde con los principios humanísticos y sociales que exige la sociedad. Así mismo, señalan que pertenecen a la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre de acuerdo al perfil profesional según currículum vitae.

En lo referente a los objetivos de vida, un 75 % de los encuestados respondió proponerse ser mejores personas cada día, tener estabilidad laboral, crecimiento personal y profesional, tener una familia feliz y un hogar seguro, y ser útil a la sociedad. De igual forma, afirman que sus aspiraciones más profundas son seguir trabajando para alcanzar sus metas; ser estable laboralmente para brindarle mejor calidad de vida a la familia y crecer como profesionales. Las habilidades que lo caracterizan son las de aplicarse y trabajar en cualquier actividad, así como ser responsables, eficaces y eficientes con sus funciones en todo momento; viven para aprender, compartir, ayudar, lograr todas sus metas y vivir para sus familiares. Además creen en Dios y en la familia. El otro 25 % no respondió los ítems relacionados con este aspecto.

4.2.2 Visión Personal.

La visión es aquella que describe hacia dónde quiere ir la persona, los valores y principios que le guían, lo que apoya, lo que quiere evitar hacer en su vida y lo que quiere lograr. A este respecto, el 75 % de los encuestados respondió ir hacia el logro de sus metas y objetivos, tener mejor porvenir, ser un ejemplo para la sociedad en lo personal y espiritual. Los principios y valores que los guían son aquellos aprendidos en el hogar e impartidos por sus padres, entre ellos: la honestidad, responsabilidad, justicia, disciplina, la moral y la ética, la solidaridad, el respeto y la confianza. El otro 25 % no respondió.

Se hizo la consulta en cuanto a qué quieren conseguir en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y el 75 % respondió que le sean reconocidos sus

esfuerzos, su trabajo, recibir apoyo en todo momento para realizar un mejor trabajo y que exista una buena comunicación, además de recibir un mayor y mejor aprendizaje en todo lo relacionado al trabajo para alcanzar mejores resultados. Estos encuestados apoyan las actividades del personal a cargo, las buenas decisiones, la armonía, el ambiente de trabajo, la capacidad de la directiva de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Mientras que el 25% restante no opinó al respecto.

En cuanto a las características que le gustaría tener, el 75 % de los encuestados manifestó estar contentos con la persona que son, tener buenas condiciones espirituales, ser eficientes. Tienen como ideales la equidad, la solidaridad, ayudar a los demás, ser partícipes en el cambio estructural de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Con relación a las condiciones de trabajo y de vida ideales, el 75 % de los encuestados expresó querer disfrutar de un ambiente laboral donde prevalezcan los valores y las buenas costumbres, la ética, contar con los equipos, materiales y herramientas para realizar el trabajo, que exista la armonía y buena comunicación con supervisores y jefes inmediatos, y haya estabilidad laboral pero que hoy en día estos aspectos están en decadencia.

Con relación a la imagen que tienen de sí mismo, el 75% de los encuestados afirmó saber quiénes son, ser sencillos y ayudar a los demás, ser eficaces, responsables, tener buenas relaciones con los demás; quieren distinguirse en la sociedad, siendo respetados por todos, buenos padres, hijos y tener excelentes relaciones interpersonales con los compañeros. Como papeles claves manifiestan querer llegar a desarrollarse profesionalmente en la organización y mantener las áreas de trabajo en buen estado. Mientras que el 25 % restante no respondió.

4.2.3 Los Papeles Claves

Los papeles claves hacen referencia a cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de nuestra vida personal, y de ese modo poner en práctica la misión y visión personal; en este sentido, el 50 % de los encuestados manifiesta que le gustaría tener relaciones de armonía, una comunicación eficaz, buenas relaciones laborales con compañeros y superiores. De la misma manera, reflejaron llevar a cabo todos los aspectos de su vida con constancia, dedicación, optimismo, tranquilidad y respeto. El 50 % restante no respondió.

4.2.4 Factores Críticos de Éxito Personal.

Los Factores Críticos de Éxito Personal hacen referencia a una serie de logros alcanzables en la vida de cada persona y se encuentran relacionados con las perspectivas financieras, externa, interna y la de conocimiento y aprendizaje. Al respecto, 50 % de los encuestados respondieron que los factores que lo hacen irreplicable son las responsabilidad, iniciativa, ser participativo, eficaz e imprescindible. Para su éxito personal es decisivo ser valiente, optimista, gozar de buena salud, ver crecer a sus hijos y proporcionarles buena educación, aprovechar las oportunidades para el crecimiento personal, prepararse constantemente en el trabajo para lograr el éxito. Los factores dentro de la misión y visión personal y papeles claves que son esenciales para la consecución de sus objetivos personales son: el trabajo y esfuerzo, la preparación y el estudio para lograr alcanzar las metas. El otro 50% no respondió.

En relación a cuáles son sus competencias más importantes, el 50% de los encuestados manifestó el buen desempeño en el trabajo, la superación personal y laboral, ser útil a todos los compañeros de trabajo, tener aspiraciones de carrera, adquirir conocimientos en el trabajo y crecer como profesionales. El 50% restante no dio respuestas a este aspecto.

4.2.5 Objetivos personales.

Los objetivos personales describen un resultado personal deseado, de lo que se quiere alcanzar para poder cumplir con la visión personal. Al establecer los objetivos personales el 33,33% de los encuestados respondió que entre los resultados personales que quieren conseguir en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está adquirir un mayor conocimiento de las funciones que desempeñan, cumplir con sus labores y que todos los trabajos que realicen en las diferentes áreas sean cumplidos de manera eficaz y eficiente. En relación a los resultados a corto plazo que se puedan medir y quieran alcanzar en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el 33,33% de los encuestados manifiesta realizar las actividades día a día sin ningún problema y siempre orientados a mejorar las áreas departamentales bajo sus responsabilidades. El 66,67 % no respondió.

4.2.6 Metas y Medidas de Actuación Personal.

Las metas y las medidas de actuación personal son aquellas que hacen que los objetivos puedan ser medidos, es decir, una medida de actuación es un punto de medida con el que se pueden evaluar los objetivos. En este sentido, se hizo la consulta y el 50% de los encuestados respondió

tener como metas personales culminar sus estudios, seguir trabajando, ser cada día mejores personas y profesionales, aprender cosas nuevas, ser buen supervisor, proporcionarles estabilidad económica a sus padres, esposa e hijos, y lograr un mejor cargo en la organización. El 50% restante no respondió.

En relación a cómo pueden medir sus resultados personales, ese mismo 50% de encuestados respondió que lo hacen a través del trato con las demás personas, observando un cambio en su vida, cumpliendo todos sus sueños y metas, por intermedio del ascenso a mejores puestos, mejorando su calidad de vida y la de sus familiares; así mismo se les consultó cómo hacer para que sus resultados personales se puedan medir, y manifestaron clasificar los resultados más importantes y primordiales y lograr cumplir con los objetivos propuestos, ser constante y disciplinado y alcanzar mejores puestos de trabajos. El otro 50% no emitió opinión alguna al respecto.

En cuanto a qué valores tienen que alcanzar y cuáles son sus metas respondieron: la confianza, el compromiso, la responsabilidad con el trabajo y los usuarios, mejorar el servicio y satisfacer a los clientes. El 50% restante no respondió.

4.2.7 Acciones de Mejora Personal.

Las acciones de mejora personal están orientadas a llevar a cabo la misión, visión y objetivos personales. Dado esto, el 50 % de los encuestados respondió que consiguen los resultados estudiando lo necesario, con dedicación y constancia, con honestidad, optimismo, valentía y amor, a través del esfuerzo y por intermedio del desarrollo personal y profesional. Así mismo, manifestaron alcanzar sus resultados, trabajando con esfuerzo, con

dedicación, para lograr los objetivos, a través del estudio, aprendiendo cada día y obteniendo experiencia. El 50% restante no respondió.

Con relación a las acciones de mejora que deben realizar para medirlos, el 50% de los encuestados manifestó a través del estudio, firmeza para poder alcanzar sus metas, ser constantes. Así mismo, respondieron que pueden comprobar que aprenden continuamente poniendo en práctica lo aprendido, rectificando y aprendiendo de los errores, a través del comportamiento y los cambios, solucionando los problemas. En cuanto a la experiencia; respondieron mejorar su comportamiento a través de la reflexión, corrigiéndose cada día, con la experiencia, la autocrítica, por intermedio de la planificación, aplicando estrategias y siendo responsables. Finalmente, con relación a las habilidades y destrezas que poseen para desarrollar el trabajo, el 50% de los encuestados señaló la constancia, esfuerzo, conocimiento, fraternidad, entendimiento, y el amor para lograr las metas, la creatividad, responsabilidad y experiencia. El 50% restante no respondió.

En este orden de idea, se puede afirmar que las personas involucradas en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, al formular su Cuadro de Mando Integral Personal, estarán en capacidad de establecer las ambiciones personales, objetivos principios y valores que conduzcan a hallar la armonía entre sus ambiciones y comportamiento personal, siendo capaces de trabajar con más eficacia, orientados a alcanzar objetivos de mejora, desarrollo y aprendizaje personal.

4.3 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), según Rampersad (2003): es un planteamiento participativo que proporciona el marco necesario para el desarrollo sistemático de la visión corporativa. Este abarca la misión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos del éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

Para la formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo se hizo necesario estudiar cada uno de los elementos que lo integran, mediante la aplicación de un cuestionario a la población conformada por 12 personas directamente involucradas en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, lo que facilitó alcanzar los hallazgos que se detallan seguidamente.

4.3.1 Misión Corporativa.

La misión va a permitir identificar la identidad de la organización y su razón de existir. A tal efecto, al consultar sobre este aspecto se determinó que el 100% de los encuestados, está claro que la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre existe con la finalidad de velar, organizar y mantener la ejecución de los gastos, conciliando los ingresos de manera clara y sistemática. Así mismo, respondieron que la Gestión Financiera es responsabilidad de un departamento, unidad u oficina que se encarga de organizar, coordinar, dirigir y controlar todos los recursos financieros para proveer los requerimientos de funcionamiento (pago de nominas, proveedores, servicios públicos,

mantenimiento, entre otros), eventos culturales, deportivos y los requerimientos de los afiliados de la Asociación.

Con respecto al propósito, funciones y objetivos en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el 100% de los encuestados manifestó que el principal propósito es brindar condiciones óptimas, mantener y preservar todos los recursos financieros de la APUDONS.

4.3.2 Visión Corporativa.

La visión corporativa da las perspectivas de competencias esenciales de la organización, es decir, muestra las áreas en donde la actuación de la organización es sobresaliente, ya que, ésta incluye el objetivo a largo plazo de la organización y marca la ruta de transformación a seguir. En función a este punto, el 58% de los encuestados respondió que el sueño más ambicioso de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, es fortalecerse como una unidad que ofrezca las condiciones óptimas para garantizar el buen funcionamiento de todas las instalaciones de la APUDONS, satisfaciendo las necesidades de los usuarios (afiliados).

En relación a cómo imaginan el futuro de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el 58% de los encuestados expresó que visualizan la gestión financiera como una unidad sólida, eficiente y que llegará a ser el eje fundamental en la APUDONS, contando con personal capacitado. De igual forma, se consultó sobre cuáles son las ambiciones a largo plazo, y estos encuestados señalaron

querer contar con una organización que cumpla con las premisas de eficiencia y lograr las metas propuestas previa planificación; además, opinaron que la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre busca alcanzar los objetivos y las metas propuestas para ofrecer un mejor servicio, y desde este momento se dirige hacia una reestructuración que permita mejoras continuas hacia el logro y consecución de las metas propuestas para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios. El 42% restante no respondió.

Aunado a lo anterior, el 58% de los encuestados opinó que la situación futura de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, se alcanzará con las responsabilidad, esfuerzo, dedicación y compromiso hacia el logro de los objetivos, tanto a nivel personal, como corporativo, y en la medida que el personal esté motivado e incentivado se obtendrán mejores resultados; los cambios necesarios para lograr esta situación compartida son motivar al personal, ofrecer incentivos y valorar el trabajo de las personas para efectos de algún ascenso o promoción. Además, señalaron que los cambios que se prevén son la implementación de políticas y el diseño de estrategias para mejorar los métodos de trabajo. Este mismo porcentaje de encuestados respondió que se apoya en el desempeño del personal; todas las unidades que conforman la Asociación se apoyan en el buen funcionamiento de todas y cada una de las áreas de la misma, así como de las instalaciones para satisfacer las demandas de los agremiados. Asimismo, expresaron que la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre quiere convertirse en una unidad modelo; eficaz y eficiente para garantizar el mantenimiento de todas las áreas de su competencia, ofreciendo un servicio de calidad a los usuarios. El otro 42% de los encuestados no respondió.

4.3.3 Factores Crítico de Éxito Corporativo.

Se consultó acerca de los factores que hacen única a la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, y el 58% de los encuestados respondió la diversidad de funciones relacionadas a los recursos financieros conjuntamente con las unidades que la conforman, para organizar, planificar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades que garanticen el buen funcionamiento de la APUDONS. Así mismo, estos encuestados respondieron que el factor de éxito más importante es la responsabilidad en el manejo de los recursos y el talento humano para lograr el cumplimiento de todas las actividades previa planificación.

En relación a los factores esenciales y las competencias centrales de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el 58% de encuestados respondió que el apoyo logístico y financiero de la APUDONS es fundamental para su funcionamiento, y sus competencias centrales son la necesidad de coordinar las actividades con todas las unidades que la conforman para dar pronta respuesta y satisfacer las exigencias de los usuarios, garantizando un buen servicio. El 42% restante no dio ningún tipo de respuesta.

4.3.4 Valores Esenciales.

Los valores esenciales son aquellos que actúan como la base que da sentido y apoyo a todos en el trabajo; a tal efecto, se hizo la consulta y un 16% de los encuestados respondió como principios, normas y valores de la

gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, están el respeto a los subordinados y superiores, el compromiso, ética, responsabilidad, honestidad, e integración. Un 58 % manifestó que no se han establecido los principios, normas y valores, y el 26% restante no respondió.

4.3.5 Objetivos Corporativos.

Los objetivos corporativos permiten lograr resultados que se pueden medir y que se extraen de los factores críticos de éxito para poner en práctica la visión corporativa. A este respecto, el 58% de los encuestados respondió que los objetivos estratégicos de la gestión financiera de la APUDONS no están planteados, aunque se trabaja en equipo para resolver la mayor cantidad de problemas con los limitados recursos.

En relación a qué objetivos corporativos a corto plazo se pueden medir, este mismo porcentaje (58%), expresó que entre los más importantes están la mayor y mejor organización para el manejo y disminución en el tiempo de respuesta a las solicitudes, adopción de normas y políticas, solventar los problemas con equipos, materiales y herramientas disponibles. Así mismo, consideran que los objetivos deben alcanzarse a mediano y largo plazo, sujetos a los cambios que se van dando con esfuerzo, dedicación y optimismo, logrando un buen ambiente de trabajo entre subordinados y superiores, y valorando las tareas de cada trabajador. El 42% restante no respondió.

4.3.6 Metas y Medidas de Actuación Corporativa.

Las metas y medidas de actuación corporativa son fundamentales para garantizar el éxito financiero de cualquier organización. En este sentido, el 52% de los encuestados respondió que entre las metas que posee la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, están mejorar los servicios y mantener las instalaciones en buen estado, contar con un personal motivado y capacitado. Los objetivos son medidos mediante informes y encuestas, de acuerdo a los resultados, a la eficiencia y al rendimiento. En relación a los valores que se deben alcanzar, el 50% de encuestados destacó principalmente la puntualidad, responsabilidad, ética profesional, respeto, compromiso, valorar el desempeño de los trabajadores. Entre los indicadores utilizados está regirse por los manuales, elaborar informes financieros realizando análisis financiero y de gestión. El 48% de los encuestados se reservó el derecho a opinar.

4.3.7 Acciones de Mejora Corporativa.

Las acciones de mejora corporativa son medidas para la puesta en práctica de los objetivos estratégicos; a este respecto el 52% de los encuestados respondió que quieren alcanzar los objetivos de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, con esfuerzo, dedicación, de manera progresiva, trabajando en colectivo, prestando un servicio óptimo. Además, indicaron que pueden ver si los objetivos son alcanzados mediante los cambios, utilizando mecanismos de supervisión y verificación de los trabajos realizados.

Con relación a qué acciones de mejora van a implementar en caso de presentarse alguna situación inesperada, el 52% de los encuestados expresó analizar la situación de forma colectiva, buscar vías posibles para

solucionarlas, y tomar la mejor decisión entre las alternativas posibles. Así mismo, opinaron que se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias mediante la superación personal, la integración como equipo mediante mesas de trabajos que involucren a todo el personal y a los usuarios. Además, manifestaron que le comunican las estrategias por medio de reuniones en donde el Presidente de la Asociación le da instrucciones al Secretario de Finanzas, y en algunos casos, producto de las reuniones, nacen nuevas estrategias. En lo referente a comprobar que se aprende de forma continua en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, expresaron por intermedio de evaluaciones y observación directa a través de la ejecución de las tareas y verificar si se conocen los métodos de trabajo. El 48 % restante no respondió.

4.4 Gestión de Calidad desde la perspectiva Financiera para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

En el capítulo III del presente trabajo de investigación, se hizo mención de los aspectos teóricos de la gestión de calidad, en los que destacaba que la gestión de calidad permite poner énfasis en todo lo relacionado con la organización. Ésta se puede alcanzar mediante un proceso de mejora, tanto organizacional como personal, ya que los objetivos estratégicos de la organización se logran tomando en consideración la mejora continua, el desarrollo y, el aprendizaje organizacional. Gestionar la mejora se puede efectuar dando respuesta a interrogantes tales como: ¿qué productos y servicios se ofrecen y cuáles se deberían de ofrecer?, ¿cuáles son los usuarios y cómo consiguen lo que se ofrece?, ¿qué quieren y esperan de la organización?

En este sentido, Rampersad (2003), sugiere a las organizaciones una forma de comprobación rápida de orientación al usuario (CROU), la cual, consiste en: realizar

una tabla conformada por setenta y ocho (78) preguntas, formuladas en base a la orientación al cliente de la organización, divididas en cinco categorías, tales como: general, estilo de gestión, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos.

Éstas preguntas, para responderlas, deben hacerse mediante una enumeración del uno (1) al tres (3), donde, la puntuación uno (1) significa no; dos (2) significa algo, y tres (3) significa si. De la misma manera, sugiere que estas puntuaciones deben ser sumadas de forma vertical acotando que cuando más cercanos nos encontremos de 200, mayor será la orientación al usuario; sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, la orientación al usuario es mas baja.

En relación a lo anterior, se aplicó la metodología de Rampersad (2003), para evaluar la orientación de los involucrados en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Los resultados mostrado en el gráfico N° 1 indican una tendencia inestable en cuanto a las respuestas dadas por los encuestados en relación a su orientación hacia los usuarios, que de acuerdo a lo planteado por Rampersad (2003), el punto óptimo oscila en los doscientos (200) puntos, lo que se traduce en que la organización no está orientada a satisfacer las necesidades de sus usuarios. Por lo tanto, los resultados de 77, 69,52,65, 131, 80, 71, 61, 60, 50, 108, 63 son analizados después de calcular su media a través de la siguiente fórmula:

$$\mu = \frac{\sum Xi}{n}$$

Donde:

μ = media

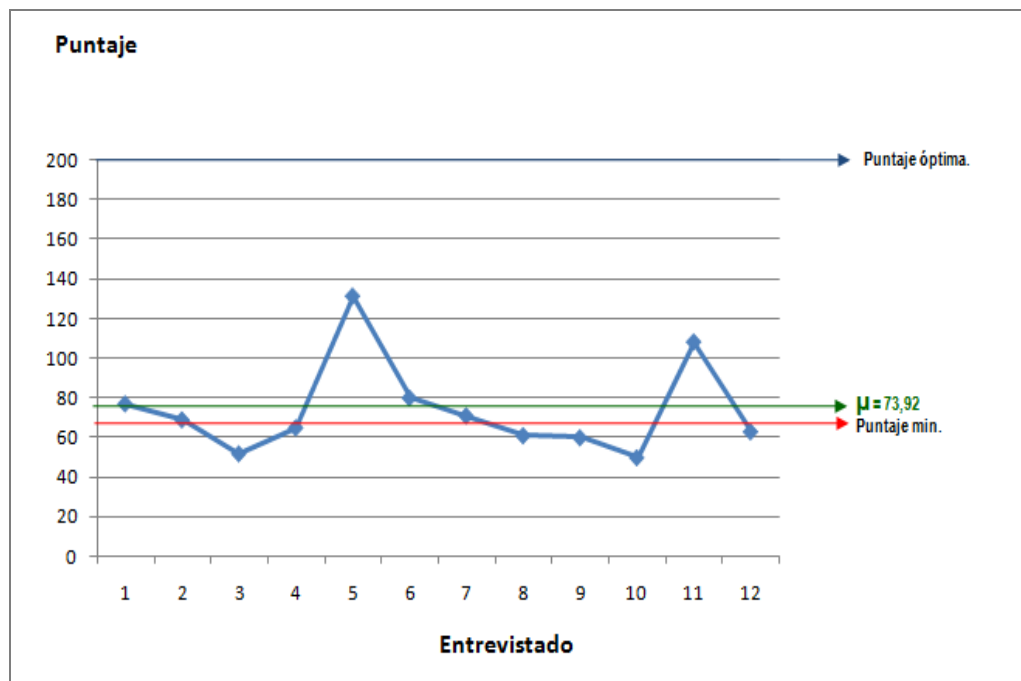
$\sum Xi$ = Sumatoria de los valores

n = población μ

Por lo tanto, al aplicar la fórmula, donde la $\sum Xi = 887$ y $n = 12$

$$\mu = \frac{887}{12} = 73,92$$

Gráfico N° 1. Puntaje de Gestión de Calidad en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.



Fuente: Autor, 2009

El valor arrojado por la media está por debajo del valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no presenta una orientación fuerte hacia los usuarios, ya que, desconocen ciertos parámetros necesarios para brindar un mejor servicio a todas las personas que se benefician de la Asociación. En tal sentido, es necesario hacer un análisis en detalle de las respuestas dadas por los encuestados, que reflejan cierta debilidad en determinados procesos que son susceptibles de mejora, los cuales se resaltan en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Gestión de Calidad desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| General | SI | ALGO | NO | No Respondió |
|---|-----------|-------------|-----------|---------------------|
| ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios? | 8 | 20 | 58 | 14 |
| ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas? | 15 | 6 | 60 | 19 |
| ¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios? | 15 | 60 | 20 | 5 |
| ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre debido a que están insatisfechos? | 5 | 10 | 60 | 25 |
| ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente? | 42 | 8 | 33 | 17 |
| ¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios? | 0 | 0 | 55 | 45 |
| ¿Por lo general, informa a sus usuarios los servicios que mejor se adaptan a sus necesidades? | 55 | 15 | 10 | 20 |

| | | | | |
|---|----|----|----|----|
| ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos? | 0 | 0 | 75 | 25 |
| ¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones? | 60 | 33 | 42 | 25 |

...Continuación Cuadro N° 1. Gestión de Calidad desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| Estilo de liderazgo | SI | ALGO | NO | No Respondió |
|--|-----------|-------------|-----------|---------------------|
| ¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario? | 17 | 25 | 42 | 17 |
| ¿Sabe, como miembro de la Administración de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, cuántas quejas se reciben al año? | 8 | 2 | 65 | 25 |
| ¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa? | 0 | 10 | 70 | 20 |
| ¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuario? | 0 | 5 | 80 | 15 |
| ¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna? | 5 | 10 | 70 | 15 |
| ¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario? | 12 | 8 | 55 | 25 |

| | | | | |
|---|----|----|----|----|
| ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario? | 0 | 20 | 70 | 10 |
| ¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios? | 5 | 20 | 70 | 5 |
| ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios? | 5 | 10 | 70 | 15 |
| ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios? | 60 | 10 | 25 | 5 |

...Continuación Cuadro N° 1. Gestión de Calidad desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| Visión Estratégica | SI | ALGO | NO | No Respondió |
|--|-----------|-------------|-----------|---------------------|
| ¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medida de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de negocio? | 1 | 33 | 33 | 33 |
| ¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios? | 0 | 45 | 50 | 5 |

| | | | | |
|---|-----|----|----|----|
| ¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados? | 8 | 25 | 42 | 25 |
| ¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios? | 33 | 17 | 17 | 33 |
| ¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios? | 10 | 40 | 30 | 20 |
| ¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios? | 8 | 24 | 63 | 5 |
| ¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios? | 100 | 0 | 0 | 0 |

...Continuación Cuadro N° 1. Gestión de Calidad desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| Procesos Internos | SI | ALGO | NO | No Respondió |
|--|-----------|-------------|-----------|---------------------|
| ¿Ha designado responsables para controlar los procesos de la asociación de profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | 60 | 18 | 8 | 4 |
| ¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario? | 0 | 45 | 18 | 37 |
| ¿Se ajusta su teléfono, fax, internet y otras herramientas de trabajos al modo como prefieren comunicarse sus usuarios? | 5 | 33 | 29 | 33 |

| | | | | |
|--|---|----|----|----|
| ¿Son oportunos los planes presupuestarios en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | 5 | 60 | 33 | 2 |
| ¿Se lleva a cabo una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | 8 | 0 | 58 | 33 |
| ¿Se elaboran periódicamente los pronósticos financieros en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | 2 | 58 | 25 | 15 |
| ¿Los estados de flujo de fondos son preparados en forma oportuna y utilizados por la Directiva de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | 5 | 33 | 40 | 22 |
| ¿Se utiliza los análisis de rentabilidad y riesgos financieros en los proyectos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | 8 | 17 | 50 | 25 |

...Continuación Cuadro N° 1. Gestión de Calidad desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| Recursos Humanos | SI | ALGO | NO | No Respondió |
|---|-----------|-------------|-----------|---------------------|
| ¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento? | 25 | 0 | 50 | 25 |
| ¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual? | 8 | 8 | 58 | 25 |

| | | | | |
|---|----|----|----|----|
| ¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los socios a la hora de satisfacer a los usuarios? | 45 | 0 | 25 | 30 |
| ¿Están los intereses de sus empleados y los de sus usuarios relacionados? | 0 | 35 | 45 | 20 |
| ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios? | 0 | 30 | 20 | 50 |
| ¿Hay en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario? | 0 | 0 | 75 | 25 |
| ¿Existe un Comité de la Junta Directiva que supervisa los aspectos financieros de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | 0 | 20 | 60 | 10 |
| ¿Recibe su personal formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año? | 0 | 0 | 75 | 25 |

Fuente: Autor, 2009

En función a la información recolectada y de acuerdo a los hallazgos, se tiene que las personas involucradas en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, presentan muy poca orientación hacia el usuario de los servicios que presta, ya que, al utilizar la metodología de Rampersad (2003), en lo que respecta a la gestión de calidad, su media oscila aproximadamente en 73,92 puntos, lo que indica que los encargados de la gestión financiera muestran muy poca orientación hacia el usuario, es decir, no le dan importancia al nivel de satisfacción o desagrado que tenga el usuario con el servicio que recibe, Esta situación se debe a varios factores, entre los cuales se encuentran el nivel de desmotivación, producto de la incertidumbre por cambios en la Junta Directiva que tienen los trabajadores de la Asociación de Profesores de la

Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, por lo que, éstos deben ser tomados en consideración y alinear los intereses de los trabajadores con los de la organización en pro de interesarse en la satisfacción del usuario y utilizar dicha satisfacción como un indicador de la gestión a realizar.

4.5 Gestión por Competencias y Aprendizaje desde perspectiva Financiera para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

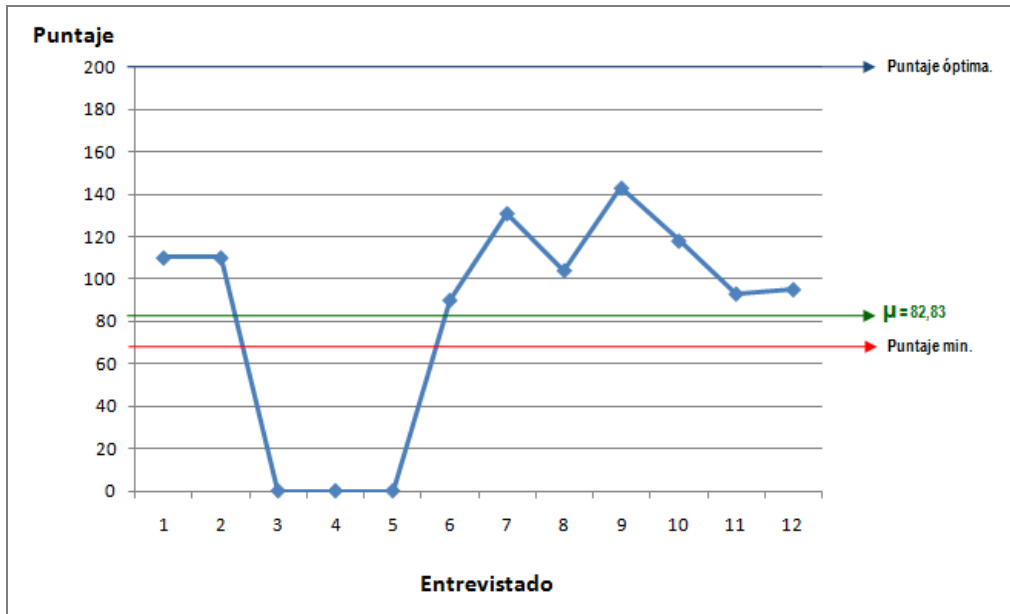
La gestión por competencias como fue señalada en el capítulo III del presente trabajo de investigación, hace énfasis en el desarrollo máximo de los empleados, y en el uso óptimo de sus potencialidades para alcanzar las metas tanto personales como organizacionales. Ésta abarca un conjunto de información, capacidades, experiencias, habilidades, aptitudes y normas que van a permitir el desarrollo continuo del potencial humano, a través del aprendizaje, el cual, es un proceso de continua transformación personal en donde se actualizan los conocimientos, se incorporan elementos a los que ya se sabe, de manera de poder cambiar de actitud. La Gestión por competencias se logra una vez que las personas tengan la oportunidad de hacer las cosas, permitiendo, a su vez, que la organización se encuentre más capacitada para conocerse a si mismo y a su medio de forma progresiva.

De allí que, fue necesario evaluar la gestión por competencias y el aprendizaje de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, a través de una tabla de 76 afirmaciones dividida en cinco (5) aspectos, tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos, para así determinar la comprobación rápida de gestión de conocimiento y la situación de aprendizaje de la organización. Este instrumento (ver anexo N° 02) fue tomado del modelo propuesto por Rampersad (2003), el cual, hace referencia que para medir dicha situación se usa una clave de puntuación del uno (1)

al cuatro (4), donde uno (1) significa no, dos (2) significa de vez en cuando, tres (3) significa frecuentemente y cuatro (4) significa siempre, de manera de sumar de forma vertical, y cuando más cercano a 200 sea la puntuación, este autor sostiene mayor intensidad de conocimiento tendrá la empresa.

En relación a lo anterior, los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario a las 12 personas involucradas en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, se muestran en el Grafico N° 03. Estos valores (110, 110, 0, 0, 0, 90, 131, 104, 143, 118, 93, 95), de cada encuestado en relación al conocimiento y el aprendizaje sobre la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, muestra que la organización no se encuentra en los valores deseados, según Rampresad, que permitan signarla como una organización orientada al conocimiento y aprendizaje de sus empleados.

Gráfico N° 2. Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.



Fuente: Autor, 2009

Según las premisas establecidas por Rampersad (2003), se establece una tabla de 76 afirmaciones con cuatro posibles respuestas, y de las cuales se deriva una puntuación de acuerdo al valor signado a cada pregunta, luego, sumando verticalmente la totalidad de valores para cada pregunta, facilita la obtención de una puntuación, mientras más cerca de 300 puntos (puntuación máxima) se encuentre la media, mejor será la capacidad de aprendizaje que muestra la organización, y que mientras más cerca esté de 76 puntos (puntuación mínima), la organización tendrá una deficiente capacidad de aprendizaje y conocimiento.

Una vez calculada la media a través de la misma fórmula presentada para evaluar la Gestión de Calidad de la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, ésta arrojó el siguiente valor:

$$\mu = \frac{994}{12} = 82,83 \approx 83$$

El valor arrojado por la media, se encuentra bastante distante del valor óptimo, muy cerca del valor mínimo planteado por Rampersad, lo que significa que en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no se hace lo necesario para considerarla como una organización que aprende.

Para analizar los resultados obtenidos con mayor nivel de detalle, se hizo necesario hacer hincapié en las afirmaciones de cada encuestado y reveladas en el cuadro N° 2, donde se señalan los aspectos relacionados con el aprendizaje.

Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| GENERAL | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|---|--------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------|--------------|
| Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan | 0 | 25 | 50 | 15 | 10 |

| | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre y quién es honrado con todo el mundo | 0 | 40 | 19 | 20 | 21 |
| Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos. | 42 | 8 | 8 | 17 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| GENERAL | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|----------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
|----------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|

| | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible. | 8 | 33 | 8 | 25 | 25 |
| Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada. | 8 | 8 | 17 | 33 | 33 |
| La estructura organizativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales | 10 | 25 | 40 | 15 | 10 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| GENERAL | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|----------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| En la APUDONS no hay competencia | 0 | 42 | 8 | 25 | 25 |

| | | | | | |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve | | | | | |
| En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve | 8 | 33 | 8 | 25 | 25 |
| ESTILO DE LIDERAZGO | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
| La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y creara una organización que aprende. | 42 | 17 | 0 | 17 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| | | | | | |
|----------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| ESTILO DE LIDERAZGO | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|----------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|

| | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| En la APUDONS, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás. | 25 | 8 | 8 | 33 | 25 |
| Los directivos de la APUDONS poseen el conocimiento más importante para el éxito financiero de la institución | 8 | 0 | 42 | 25 | 25 |
| Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada | 17 | 33 | 8 | 17 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| ESTILO DE LIDERAZGO | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje | 25 | 42 | 0 | 8 | 25 |
| Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientada ala acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia. | 0 | 42 | 8 | 25 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| ESTILO DE LIDERAZGO | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje. | 42 | 8 | 17 | 8 | 25 |
| VISIÓN ESTRATEGICA | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
| La gestión financiera es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida. | 17 | 17 | 33 | 8 | 25 |
| Se halla la información financiera dentro del contexto de un plan estratégico. | 33 | 0 | 33 | 8 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| VISIÓN ESTRATEGICA | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|---|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| La gestión financiera es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida. | 17 | 17 | 33 | 8 | 25 |
| Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales en materia de gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | 45 | 30 | 10 | 10 | 5 |
| Los procesos de ejecución, supervisión y control financiera están en sintonía con la visión de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 38 | 42 | 10 | 7 | 3 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| PROCESOS INTERNOS | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma mas espontánea con los demás | 17 | 17 | 33 | 8 | 25 |
| La cultura organizacional de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca | 17 | 25 | 25 | 8 | 25 |
| Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual | 8 | 33 | 8 | 17 | 33 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| PROCESOS INTERNOS | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|---|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos. | 17 | 25 | 8 | 8 | 42 |
| El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva. | 58 | 8 | 8 | 0 | 25 |
| Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados. | 33 | 25 | 0 | 17 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| PROCESOS INTERNOS | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | 50 | 17 | 8 | 0 | 25 |
| Hay un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, de asumir responsabilidades por las actuaciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 17 | 33 | 17 | 8 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| PROCESOS INTERNOS | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, hay franqueza, disfrute y pasión | 0 | 50 | 17 | 8 | 25 |
| Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados. | 8 | 33 | 17 | 8 | 33 |
| Las personas que trabajan en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre aprenden juntas, en armonía y en equipos. | 0 | 58 | 17 | 0 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

(Continuación)

| PROCESOS INTERNOS | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Se mantiene un modelo de gestión financiera sostenible tanto en su dimensión económica y social en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | 17 | 33 | 0 | 25 | 25 |
| Elabora el presupuesto financiero anual tomando en consideración el plan de gestión financiero en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | 50 | 15 | 5 | 10 | 20 |
| Existe una estructura financiera y contable adecuada a las operaciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | 17 | 42 | 0 | 17 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| PROCESOS INTERNOS | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Dispone de políticas, normas y procedimientos formalmente definidos en materia de gestión financiera | 58 | 8 | 0 | 8 | 25 |
| La estructura organizacional responde a las necesidades de planificación, ejecución, supervisión y control financiero. | 42 | 25 | 8 | 0 | 25 |
| Los recursos tecnológicos se corresponden con las necesidades derivadas de los procesos financieros de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | 17 | 33 | 0 | 25 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| RECURSO HUMANO | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|---|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | 17 | 25 | 17 | 8 | 33 |
| Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen, no por lo que parece o por lo que muchos hablan. | 25 | 8 | 25 | 17 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| RECURSO HUMANO | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|--|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades. | 50 | 25 | 0 | 0 | 25 |
| Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo. | 50 | 17 | 0 | 8 | 25 |
| Aquellos empleados que se marchan de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre ceden sus conocimientos a los demás. | 25 | 33 | 0 | 17 | 25 |

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| RECURSO HUMANO | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto | No Respondió |
|---|---------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Existe un plan de capacitación y adiestramiento para el personal que facilite desarrollar competencias en materia financiera dentro de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | 58 | 17 | 0 | 0 | 25 |

Fuente: Autor, 2009

Como se puede observar en el cuadro N° 2, la mayoría de las respuestas muestran debilidad, lo que indica que la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está en la necesidad de formular objetivos que sean cónsonos con el conocimiento y el aprendizaje, permitiendo a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

En virtud de los hallazgos obtenidos al aplicar el cuestionario, se puede observar que la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad

de Oriente, Núcleo de Sucre, no presenta un ciclo de aprendizaje, ya que no consideran las experiencias pasadas, y no las utilizan para aprender de ellas; bien sea errores cometidos o buenas acciones que sirvan para mejorar la prestación del servicio. Es por ello que, contar con un ciclo de aprendizaje es de suma importancia. Al respecto, Rampersad (2003:213) destaca el ciclo de Aprendizaje de Kolb, como: “el más adecuado a utilizar en una organización en donde las personas juegan un papel tan fundamental, debido a que a través del mismo se podrá generar una serie de aspectos que le permitirán a la persona aprender de lo que se observa día a día, bien sea de forma individual o en equipo”

En tal sentido, la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, debe promover un trabajo interesante donde se de la rotación de puestos, para que el trabajador se sienta incentivado a desarrollar y generar nuevas ideas y realizar mejor sus labores, permitiendo crear un ambiente de trabajo donde las competencias de los trabajadores estén caracterizadas por el pensamiento positivo, autoestima, confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, y el aprendizaje continuo, de modo que las responsabilidades dentro de la organización sean cumplidas a cabalidad.

En función de lo anterior, se puede afirmar que la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no lleva a cabo un eficiente proceso de aprendizaje, por lo que deja mucho que desear al respecto, ya que las situaciones que se presentan, sean buenas o malas, no están siendo tomadas en cuenta para una nueva ocasión, sea similar o no, por lo que se seguirán cometiendo con seguridad los mismos errores.

4.6 Total Performance Scorecard en la Gestión Financiera para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre..

En función de los hallazgos que arrojó la investigación se pudo constatar que el personal que labora en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre tienen claro cuál es su visión y misión personal, así como también tienen una idea de cuáles son sus objetivos personales, las acciones de mejora y sus ambiciones personales, se muestran identificados con la razón de ser de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre como lo es su visión y misión corporativa, los objetivos y metas. No obstante, no muestran una orientación hacia los usuarios, muestran falta de interés respecto a los servicios.

En relación a lo antes mencionado, es necesario y de vital importancia que la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre adopte una estrategia, que le permita hacer frente a cada una de las debilidades que presenta, así como aprovechar sus potencialidades en pro de buscar mejoras continuas tanto a nivel personal como corporativo. Por lo que, se diseña una estrategia de desarrollo, la cual está basada en el énfasis en el aspecto personal y corporativo, así como en la gestión de calidad, por competencias y el ciclo de aprendizaje de Kolb, acciones de mejoras, desarrollo continuo y el sentido de pertenencia del personal para ofrecer un mejor servicio y satisfacer las necesidades de los usuarios. Los directivos, supervisores, jefe y los subordinados deben internalizar que los aspectos personales de cada individuos son la razón de ser, existir, de actuar y tener un comportamiento acorde con la realidad de la vida.

4.6.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

El talento humano es el elemento más importante de las organizaciones, ya que las personas tienen ambiciones, metas, objetivos, habilidades y destrezas, las cuales son adquiridas a través del estudio en busca de conocimiento y también por intermedio de experiencias. En la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre se deben tomar medidas para motivar e incentivar al personal que en ella labora, para estimularlo a alcanzar sus metas, crear sus ambiciones personales y trazar sus aspiraciones de carrera y cumplir con sus objetivos, tareas y funciones en pro del desarrollo integral como persona, en satisfacción de las necesidades de los usuarios y de la organización.

Una vez evaluados los elementos relacionados con el Cuadro de Mando Integral Personal de la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, se formuló el Cuadro de Mando Integral Personal requerido (CMIP) (Cuadro n° 3) de la organización, a fin que los trabajadores puedan conocerse mejor, desarrollen continuamente sus habilidades, y de esta manera la organización utilice las ambiciones personales de sus trabajadores como punto de partida para lograr el éxito organizacional y personal.

Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre .

PERSPECTIVA FINANCIERA

| Factores Críticos de Éxito | Objetivos Estratégicos | Medidas de Actuación | Metas | Acciones de Mejora |
|---|--|--|--|--|
| Alcanzar resultados económicos superiores. | <ul style="list-style-type: none"> • Poseer mejor salario • Reducir los gastos personales | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aumento de salario. • Gastos personales periodo actual/Gastos Personales periodo anterior | <ul style="list-style-type: none"> • 20% anual. • Disminución de un 25% trimestral | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un buen trabajo • Planificar detalladamente los gastos. |
| PERSPECTIVA EXTERNA | | | | |
| Factores Críticos de Éxito | Objetivos Estratégicos | Medidas de Actuación | Metas | Acciones de Mejora |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contar con el respaldo y el apoyo familiar, amigos y compañeros. • Realizar un buen trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Tener el apoyo y aprecio la pareja hijos y amigos. • Ganar la confianza de mis superiores en el desempeño de mi labor | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de cariño de mis seres queridos. • Grado de satisfacción de mis superiores | <ul style="list-style-type: none"> • 100 % anual. • Aumentar al menos un 5% al año | <ul style="list-style-type: none"> • Ser mejor persona cada día • Aplicar mis conocimientos, habilidades y destrezas de manera eficaz y eficiente. |

... Continuación Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| PERSPECTIVA EXTERNA | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Factores Críticos de Éxito | Objetivos Estratégicos | Medidas de Actuación | Metas | Acciones de Mejora |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo con armonía, ayudándose los unos a los otros, motivando al los demás y compartiendo los conocimientos. | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un trabajo en equipo en donde los demás se sientan satisfechos con el trabajo efectuado. | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cambios de actitud y comportamiento. • Porcentaje de cooperación a los demás. | <ul style="list-style-type: none"> • En un año • 100% anual | <ul style="list-style-type: none"> • Buscar mecanismos de comunicación e integración con sus compañeros |
| PERSPECTIVA INTERNA | | | | |
| Factores Críticos de Éxito | Objetivos Estratégicos | Medidas de Actuación | Metas | Acciones de Mejora |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gozar de buena salud física y mental | <ul style="list-style-type: none"> • Estar sano y mentalmente fuerte. • Tener más tiempo libre • Disfrutar al máximo la vida. | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de enfermedad. • Nivel de estrés. • Numero de días de vacaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • 100% anual. • 25% diario. • Al menos 45 días al año | <ul style="list-style-type: none"> • Llevar una alimentación balanceada • Realizar más actividad física. • Viajar con la familia |

**...Continuación Cuadro Nº 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)
para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la
Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

| PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Factores Críticos de Éxito | Objetivos Estratégicos | Medidas de Actuación | Metas | Acciones de Mejora |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el éxito personal aprendiendo de los errores, mejora y desarrollo. • Aprender algo nuevo cada día | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Mejorar las competencias en el trabajo. • Oportunidad para el autodesarrollo en el área donde se desenvuelven. | <ul style="list-style-type: none"> • Numero de talleres, cursos, conferencia al año. • Grado de satisfacción de los trabajadores. • Numero de planes para aprender de las experiencias del día a día, tanto personal como de los compañeros. | <ul style="list-style-type: none"> • Tres cursos por año. • Aumentar por lo menos un 25% en los próximos 2 años • Aumentar al menos 85% trimestral. | <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la mayor cantidad de curso y talleres posibles. • Realizar de una manera eficiente las labores en el trabajo. • Estar disponible en todo momento. |

Fuente: Autor, 2009

4.6.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

A nivel corporativo, el talento humano debe estar concatenado con la visión y misión corporativa, ya que es la razón de ser de toda organización, también debe ser cónsono con los objetivos y metas corporativas y las acciones de mejoras.

En tal sentido, la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre debe crear una estructura organizativa adaptada a los cambios e innovaciones del mundo actual y globalizado, es decir, diseñar y/o mejorar los métodos de trabajos, descentralizar los servicios de cada área o sección y lograr que estos discutan sus propios presupuestos para poder funcionar de una manera eficaz y eficiente, para dar pronta y rápida respuestas a los usuarios, también ampliar su política de adquirir nuevos equipo, materiales y herramientas para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios y mantener las instalaciones en óptimas condiciones.

Una vez analizados los hallazgos a continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre:

**Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la
Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la
Universidad de Oriente.**

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | |
|--|--|--|---|---|
| Factores crítico de éxito | Objetivos estratégicos | Medidas de Actuación | Metas | Acciones de Mejora |
| <ul style="list-style-type: none"> • Manejo óptimo de los recursos asignados a la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre • Contar con mayor apoyo logístico y financiero. | <ul style="list-style-type: none"> • Sacar el mejor provecho a los equipos y maquinaria a utilizar • Realizar una planificación de los gastos a realizar y que esté en equilibrio con los ingresos a obtener. • Exigir el apoyo de la unidad administrativa de quien depende. | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de operatividad de los servicios e instalaciones. • Relación Porcentual de Gastos vs. Ingresos • Relación porcentual de Gastos ejecutados vs. Los presupuestados | <ul style="list-style-type: none"> • 75% mensual. • 100% semestral. • Una vez cada semestre. | <ul style="list-style-type: none"> • Constatar que se le esté dando un uso correcto a los equipos y máquinas a utilizar. • Llevar una relación de los gastos realizados, cuidado que no excedan lo previsto. • Llevar a cabo los gastos especificados tal cual se planificó. |

...Continuación Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| PERSPECTIVA USUARIOS | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Factores crítico de éxito | Objetivos Estratégicos | Medidas de Actuación | Metas | Acciones de Mejora |
| <ul style="list-style-type: none"> • Prestar un servicio de calidad a los usuarios. • Ofrecer un mejor trato a los usuarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Conocer las inquietudes de los usuarios. • Mejorar las relaciones con los usuarios. • Establecer un trato amigable con el usuario. • Estar siempre atento y dispuesto a prestar un buen servicio. • Mostrar siempre respeto, cortesía y buena educación hacia el usuario | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de usuarios satisfechos. • Tiempo de respuestas de las solicitudes • Número de quejas recibidas • Nivel de atención al usuario | <ul style="list-style-type: none"> • 100% cada día. • 100% semanal. • Cada vez que se presente. • 100% diario | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la prestación de los servicios. • Mantener en buen estado las instalaciones y áreas de su competencia. • Atender rápidamente las quejas de los usuarios • Mejorar la atención hacia el usuario. |

... Continuación Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| PERSPECTIVA INTERNA | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Factores crítico de éxito | Objetivos estratégicos | Medidas de Actuación | Metas | Acciones de Mejora |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo motivador. | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar arduamente con control y organización. • Ejecutar proyectos que le permitan mejorar el aspecto del ambiente de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de las relaciones laborales • Grado de satisfacción de las condiciones y medio ambiente de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Una vez cada mes • Una vez cada 6 meses | <ul style="list-style-type: none"> • Organizar reuniones donde se planifique los proyectos financieros a ejecutar y comunicarlos. • Establecer charlas para debatir acerca del ambiente de trabajo |

... Continuación Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

| PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE | | | | |
|--|---|--|--|---|
| Factores crítico de éxito | Objetivos estratégicos | Medidas de Actuación | Metas | Acciones de Mejora |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación progresiva del talento humano. • Retroalimentación. • Adquirir habilidades y destrezas para el desarrollo de actividades. • Aprender de experiencias anteriores para no cometer los mismos errores | <ul style="list-style-type: none"> • Obtener una mejor Productividad en el trabajo. • Franqueza y honestidad cuando se intercambie información. • Establecer curso de capacitación para adiestrar al personal. • Permanecer atento ante cualquier situación que se presente y tenerla presente para el futuro | <ul style="list-style-type: none"> • Numero de nuevos servicios desarrollados • Grado de experiencia de los empleados cuando se intercambie información. • Nivel de capacitación que adquieren los trabajadores. • Nivel de consolidación del ciclo de aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 50% en un semestre. • Aumento del 50% en cada año. • 50% cada año. • 100% anual | <ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de desarrollo profesional para todos los trabajadores. • Desarrollar perfiles de competencias. • Realizar evaluación del desempeño, para conocer cómo se está realizando el trabajo. • Revisar el ciclo para constatar que se toman en cuenta los aspectos inmersos en él y que se obtienen los resultados esperados. |

Fuente: Autor, 2009

4.6.3 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo de la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Esta comunicación va a permitir a todos los departamentos que conforman la organización, familiarizarse con la nueva estrategia, la cual se hace necesaria para despertar un sentimiento de compromiso amplio por parte de toda la organización. El Cuadro de Mando Corporativo (CMIC) debe ser comunicado en todos los ámbitos tanto interno como externo entendiéndose los primeros por todas las secciones involucradas en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

La comunicación de este cuadro (CMIC), debe hacerse de forma equilibrada, de manera que las partes entiendan lo importante que está sucediendo, y este proceso de transmisión de la información se podría realizar mediante el uso de folletos, carteles, cartas, informes mensuales, memorando, videos reuniones conferencias, entre otros.

Además de comunicar el Cuadro de Mando Corporativo (CMIC), también se hace necesario comunicar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), como parte del proceso de mejora personal, de manera que se pueda aprender de las respuestas dadas, que permitan mejorar el comportamiento personal, ya que de esto va a depender el autoconocimiento que se tiene de si mismo.

Una vez comunicado estos cuadros se deben alinear en el mismo plano las ambiciones personales como las organizacionales, de manera que se tenga una mejor perspectiva de los objetivos a alcanzar para contribuir a la realización de la misión y visión corporativa y personal.

4.6.4 Gestión de Calidad para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

En función del análisis realizado y de los hallazgos, se le hacen las siguientes recomendaciones a la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, respecto a la gestión de calidad. En donde la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre debe: dotar de maquinarias, equipos, materiales, herramientas y métodos de trabajos para ofrecer un servicio de calidad a todos los usuarios y lograr mantener todas las áreas e instalaciones de la APUDONS en óptimas condiciones y satisfacer las necesidades de todo el recinto universitario y de la comunidad en general, todo ello se logra al captar la mayor cantidad posible de recursos económicos y financieros.

En cuanto a las acciones de mejoras, la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre:

- Debe ser reestructurada y diseñar un manual descriptivo de cargos que permitan definir las funciones y responsabilidades del personal, así como y un análisis descriptivo de cargo de cual debe ser el perfil profesional y técnico que debe tener el recurso humano a contratar.
- Descentralizar los servicios.

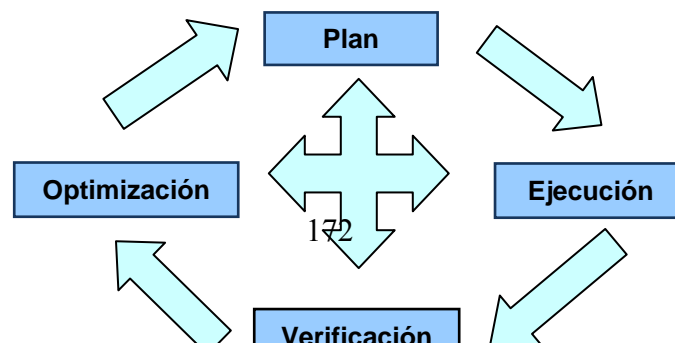
- Dotar a todas las secciones de maquinarias, equipos, herramientas y materiales para ejecutar las tareas necesarias, en el tiempo requerido y con la calidad requerida.
- Contar con un recurso humano capacitado en el área financiera y altamente motivado.
- Mantener todas las instalaciones en buen estado.
- Crear políticas, normas y procedimientos de carácter financieros para satisfacer las necesidades de los usuarios y ofrecer un servicio de calidad.
- Establecer relaciones con los usuarios, y así conocer directamente de los beneficiarios de los servicios, las inquietudes que éstos presentan en cuanto a los servicios que reciben, para así de esta manera tener usuarios satisfechos y considerar la satisfacción de los usuarios como criterio de evaluación, de manera que estos se sientan animados a notificar sus quejas y así poder prestarles un mejor servicio del que ellos esperan.
- Definir procedimientos que permitan ampliar las relaciones con los usuarios, solucionar las reclamaciones hechas por los mismos, integrar la satisfacción de los usuarios en la visión corporativa y transmitirla en todas sus secciones, así como, gratificar a los trabajadores que desarrollen contribuciones valiosas para incrementar la satisfacción del usuario e implicar a todos los relacionados con la organización en la puesta en práctica de procesos de mejoras, entre otras.

- Elaborara informes financieros que permitan suplir la información necesaria para la toma de decisiones oportuna.
- Elaborar planes financieros atendiendo a las necesidades propias de cada área de la APUDONS.

De esta manera, se puede deducir que la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre necesita cambios que la orienten hacia el usuario, logrando de esta manera una integración que permita conocer de primera fuente las necesidades básicas en cuanto a los problemas que presentan los usuarios de manera general. Para que todos estos cambios se den, es necesario comenzar de la base, es decir, el personal que forma parte de la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, tienen que reflexionar sobre su actuación, revisar sus metas y aspiraciones, para poder afrontar los cambios venideros, ya que, la mejora continua de las habilidades y actitudes, son el cimiento del desarrollo individual, del éxito personal y del bienestar.

Para tal fin, el ciclo de PEVO (ver figura Nro. 16), es uno de los instrumentos que debería ser considerado por los involucrados en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre para la gestión del cambio personal, a través de las siguientes fases:

Figura N° 16 Ciclo de PEVO para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre



Fuente: Rampersad (2003: 175).

- Plan: el cual consiste en:
 - Formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), en equilibrio con el de la organización.
 - Señalar una acción de mejora personal importante, que se quiere poner en práctica, lo cual permitirá alcanzar los objetivos personales, medidas de actuación y metas.
 - Compartir el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), con los superiores, ya que la mejora dependen en gran parte del apoyo brindado por los superiores.
- Ejecución: En este se debe: Implantar nuestras acciones de mejora a escala reducida, eligiendo la acción de mejora que tenga el número de prioridad más alto.
 - Poner en práctica las mejoras personales comprobadas.
 - Pedir opinión de impresiones, a la persona de más confianza.
 - Evaluar los resultados personales.

- Aplicarse en las cosas en las que se destacan o en los hábitos que crean limitaciones, que tienen una influencia desfavorable en la vida personal.
- Verificación: Revisar los resultados según las medidas de actuación definidas y las metas, comprobar hasta qué punto se han cumplido los objetivos y ajustar el CMIP si fuese necesario.
- Optimización: Poner en práctica las mejoras personales, por ejemplo llevar a la práctica los cambios de actitud, evaluar los resultados personales, documentar las enseñanzas extraídas, mejorar y monitorizar la acciones, así como pensar continuamente sobre ellas.

Una vez que se siga el ciclo PEVO de forma continua, con el objetivo de la mejora personal, la persona se conocerá mejor a sí mismo y también a las demás personas que lo rodean, lo que redundará en una actuación de mejora, la cual, es un proceso de aprendizaje cíclico que implica que, después de la puesta en práctica de las acciones de mejora personal, se debe seleccionar de nuevo otra acción de mejora que tenga la prioridad más alta en el Cuadro de Mando Integral Personal y comenzar a trabajar sobre ella. De este modo, las personas podrán perseguir continuamente sus objetivos individuales y organizacionales, conservar una aptitud positiva ante la vida, mantener el autocontrol y vivir en armonía, perseguir el pensamiento innovador y las nuevas ideas, entender el trabajo como una experiencia de aprendizaje. Si esto se hace se estará creando una base estable para el desarrollo individual y el bienestar personal y organizacional, contribuyendo de esta manera a mejorar los procesos financieros de la APUDONS.

4.6.5 Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre desde las perspectivas de la Gestión Competencias.

Es de enfatizar que la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, para implementar una buena base de gestión por competencias, lo puede hacer tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Efectuar un procedimiento de Coaching, donde se establece mejorar la calidad de trabajo, desarrollar las habilidades, tanto a largo plazo como de corto plazo del empleado, mejorar la forma de trabajar en la organización, dotar de nuevos retos y tener una influencia positiva en la motivación del trabajo a realizar.
- Desarrollar competencias orientadas al trabajo donde se organicen cursos, talleres conferencias, asesoramiento y formación individual en el área de trabajo.
- Crear condiciones para que los trabajadores deseen aplicar sus conocimientos y compartirlos de forma extensiva con los demás.
- Estimular a los trabajadores a formular su propio Cuadro de Mando Personal (CMIP), de manera que se pueda generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
- Permitir a los trabajadores reflexionar sobre el equilibrio entre sus ambiciones personales y las organizacionales.

En síntesis se puede decir, que una vez que la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, haya tomado en cuenta estos aspectos, le permitirá ser una organización que

aprende constantemente, donde la planificación y el equilibrio de las ambiciones personales y organizacionales es algo continuo, que conlleva al empleado aprender de manera autónomo y experimentar un cambio de actitud individual, que le permitan realizar mejor su trabajo con una actitud positiva orientada a brindar mejores servicios de atención a los usuarios.

De la misma manera se debe organizar, planificar, coordinar, definir y controlar todas las acciones pertinentes al servicio que se ofrece a los usuarios por áreas y secciones, es decir, cada una de las secciones que conforman la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, deberán adoptar y diseñar sus propios métodos de trabajos para de esta manera descentralizar los servicios en donde cada uno tenga sus propias competencias y puedan prestar un mejor servicios a los usuarios

4.6.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb para la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

La gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre debe formular objetivos que vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional. Por lo que, se le recomienda lo siguiente:

- Promover un trabajo interesante donde se de la rotación de puesto, para que así, el trabajador se sienta incentivado a desarrollar y generar nuevas ideas y realizar mejor sus labores, permitiendo crear un ambiente de trabajo, donde las competencias de los trabajadores esté caracterizada por

el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, y el aprendizaje continuo, de modo que las responsabilidades dentro de la organización sean cumplidas a cabalidad.

- Implementar planes que le permitan a sus trabajadores y a la organización aprender de experiencias pasadas, buenas o malas, pero que de alguna u otra forma le deje una enseñanza al personal y que cuando se trate de errores, que se aprendan y no se olviden, siempre con el propósito de no cometerlos en el futuro.
- Crear políticas de capacitación en área financiera, desarrollo y adiestramiento su personal para tener un talento humano altamente capacitado y motivado, adaptado a los cambios actuales y a las innovaciones tecnológicas con lo cual se busca adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar las tareas y funciones de manera eficaz y eficiente, todo ello se logra a través de cursos de capacitación y adiestramiento y por intermedio de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento del personal y también a través de las evaluaciones de desempeño para explorar las potencialidades del personal y corregir algunas debilidades.
- Estimular a los trabajadores a formular su propio Cuadro de Mando Personal (CMIP), de manera que se pueda generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
- Permitir a los trabajadores reflexionar sobre el equilibrio entre sus ambiciones personales y las organizacionales.

- Trabajar con un equipo donde el aprendizaje sea lo más importante, de manera de dar retroalimentación sobre las acciones de mejora emprendida.
- Estimular a los trabajadores a razonar, resolver e identificar problemas habituales a fin que se desarrollen las habilidades, adquirir experiencias y sentirse responsable por la organización.
- Evaluar las actitudes desarrolladas por parte del trabajador frente a los cambios planificados de manera de comprobar el cumplimiento y obtención de los acuerdos establecidos entre los empleados y los superiores.
- Trabajar con un equipo donde el aprendizaje sea lo más importante, de manera de dar retroalimentación sobre las acciones de mejora emprendida.
- Estimular a los trabajadores a razonar, resolver e identificar problemas habituales a fin que se desarrollen las habilidades, adquirir experiencias y sentirse responsable por la organización.

Para finalizar, se señala que el CMIP y el CMIC diseñado para la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, facilitará los procesos de seguimiento y control financiero redundando en la satisfacción de los empleados y la relación laboral de éstos, por el cumplimiento de sus expectativas. De igual manera, aumentará la capacidad creativa de las personas y, por ende, la competitividad de la Asociación, ya que, al aumentar el interés de los

trabajadores se incrementa la productividad y los resultados son mucho mejores; disminuyendo la ausencia mental, la cual es estar en cuerpo presente, pero no concentrado en su trabajo. Todo esto, ayuda al uso eficiente de los recursos financieros debido a que la productividad aumenta, al igual que la motivación, el disfrute y el comportamiento interno.

CONCLUSIONES

- El estudio de los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), reveló que las personas involucradas en la gestión financiera de APUDONS no tienen claramente identificado el papel a desempeñar en la institución.
- Los miembros de APUDONS involucrados en la gestión financiera establecieron como factores críticos de éxito, las relaciones familiares, la salud, el éxito personal y cultural, orientando sus objetivos al crecimiento profesional y la estabilidad económica.
- Los factores que hacen única a la gestión financiera de APUDONS están relacionados con el desarrollo social, la constitución de buenos equipos de trabajo, la buena administración de sus directivos y el buen manejo de los aportes recibidos.
- La Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no presenta una orientación fuerte hacia los usuarios, ya que desconocen ciertos parámetros necesarios para brindar un mejor servicio a todas las personas que se benefician de esta Asociación.
- En la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no se hace lo necesario para ser considerada como una organización que aprende, pues al aplicar la metodología de Rampersad, el valor obtenido como media (82,83) está muy cercano al valor mínimo planteado en dicha metodología, lo que sostiene la tesis señalada anteriormente.

- La Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está en la necesidad de formular objetivos que sean cónsonos con el conocimiento y el aprendizaje, permitiendo a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje en el área financiera, tanto para el personal como para la organización.
- La Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no lleva a cabo un eficiente proceso de aprendizaje, ya que las situaciones que se presentan, sean buenas o malas, no se consideran para futuras eventualidades con el propósito de facilitar el proceso de decisión, lo que sin duda les conduce a cometer errores pasados.
- En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no se realiza la formulación de los objetivos de en la gestión financiera orientados a ofrecer un servicio de alta calidad y desarrollo continuo del potencial humano, lo que impide crear una comunicación abierta e innovación de ideas que permitan definir estrategias donde se diversifiquen las diferentes modalidades de servicios que presta la institución.

Bibliografía

Libros:

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Editorial Epistema. Caracas.

- Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación**. Tercera Edición. Editorial Epistema. Caracas.
- Begoña G., Nerea G y Beitia P. (2008) **Guía Básica para la Gestión Económica – Financiera en Organizaciones no Lucrativas**. Tercera Edición Editorial Equipo del Observatorio del Tercer Sector De Bizkaia.
- Brighan E. Houston J. (2007) **Fundamentos de Administración Financiera** Decima Edición Thomsom Editores.
- Chiavenato. I. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- David, F (1994). **La Gerencia Estratégica** (9a ed.). Colombia: Legis.
- De Asís, A. y Otros (2002). **Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas** Fundación Luis Vives, Obra Social Madrid.
- De Llano M. y Otros (2007) **Modelo de Gestión Financiera** Primera Edición McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia
- Gerry J, Kevan S. y Whittington (2008) **Dirección Estratégica** Séptima edición, Pearson Prentice Hall
- González V. y Jiménez B (2006). **Gestión Financiera**. Tercera Edición McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia
- Izar L., J (2007). **Contabilidad Gerencial**. Primera Edición Editorial Trillas C.A. México.

- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). **El Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión, 2000, S.A: Barcelona.
- Méndez C. (1998). **Metodología**. Vigésima Edición. Editorial McGraw-Hill. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Mlinkoff, R. (1968). **Los Procesos Administrativos**. Universidad Central de Venezuela: Venezuela.
- Pérez F. (1994). **Gestión de Calidad Empresarial: Calidad en los Servicios y Atención al Cliente de Calidad Total**, Madrid Eric. Market
- Rampersad, H. (2003). **Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Una Evolución en la Gestión por Resultados**. Mc Graw Hill: España.
- Sabino, C. (1992). **Proceso de Investigación**. Editorial Panapo de Venezuela, C.A., Caracas, Venezuela.
- Serna H. (2001). **Índice de Gestión** (1era ed.) 3R Editores
- Suárez, A. (1992). **DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**. (1 era ed.). España: McGRAW HILL Interamericana de España S.A.
- Thompson, A. Jr. y Strickland III, A. J. (2003). **Administración Estratégica**. Treceava Edición. Mc-Graw-Hill Interamericana, de México S.A. de C.V.

Trabajos de Investigación:

- Amunday B. M. y Molinett G., D. (2008). **Estrategia para la Caja de Ahorro de los Trabajadores, Activos, Obreros, Pensionados, Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque Total Performance Scorecard (TPS)**. Universidad de Oriente. Cumaná. Trabajo de grado no publicado.
- Andarcia L. y Márquez J. (2009). **Gerencia Estratégica Financiera en las Organizaciones**. Universidad de Oriente. Cumaná. Trabajo de grado no publicado.
- Arayan F. y Rio F. (2.008). **Estratégica para la Delegación de Finanza del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**. Universidad de Oriente. Cumaná. Trabajo de grado no publicado.
- Cova. J. y Cova M. (2.005). **Proceso de Planificación Estratégica aplicado en las Direcciones de Escuela de Administración y de Ciencias Sociales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a través de la matriz DOFA**. Universidad de Oriente. Cumaná. Trabajo de grado no publicado.
- Feliu, E. y Ríos, M. (2002). **Propuesta de un modelo de Sistema de Información Gerencial para Mejorar el Proceso de Selección de Personal en la Dirección de Relaciones de Trabajo de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de grado de especialista no publicado. Universidad de Carabobo, Carabobo.
- Pomeda R. J. (2002). **Estudio de un Modelo de Capital Intelectual para Universidades**. Trabajo de Investigación de la Universidad de Aveiro, España.

Quintero D. José H. (2.005). *Diseño de un Modelo Gerencial del Cuadro de Mando Integral para el Instituto Universitario de Ejido.* Mérida. Universidad de Los Andes Trabajo de grado no publicado.

Leves:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de fecha 24 de Marzo de 2000.

Código Civil de Venezuela. 1982. Ediciones Dabosan Venezuela

Ley de Impuesto Sobre la Renta. 1999. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.390. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo. 1997 Gaceta Oficial N° 5.152. Venezuela.

Ley de Universidades 1970. Gaceta Oficial N°1429. Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970.

Documentos Institucionales

Acta constitutiva de la asociación de profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre (APUDONS).

Estatutos de la asociación de profesores de la Universidad de Oriente (APUDO).

Estatutos de la asociación de profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre (APUDONS).

Penfold, M. (2002). Costo Venezuela: Opciones de Política para Mejorar la Competitividad. (Ira. Ed.). Caracas: Conapri & CAF.

Páginas Web - Internet:

El Universal. (2008). **Venamcham introduce el Total Performance Scorecard; Proponen plan mejorador de la competencia empresarial. El reforzamiento del capital humano es el centro de la estrategia.** (Consultado el 29/05/2008).

Disponible en:

[http://www.venamcham.org/español/sala_venamcham_medios_nov22.htm-61k-].

Universidad de Oriente. (2006). **Reseña Histórica de la Universidad de Oriente.** (Consultado el 27/10/2008). Disponible en: <http://www.udo.edu.ve>.

<http://www.apudons.sucre.udo.edu.ve>

<http://www.capacinet.gob.mx>

<http://www.Competitividadandia.org>

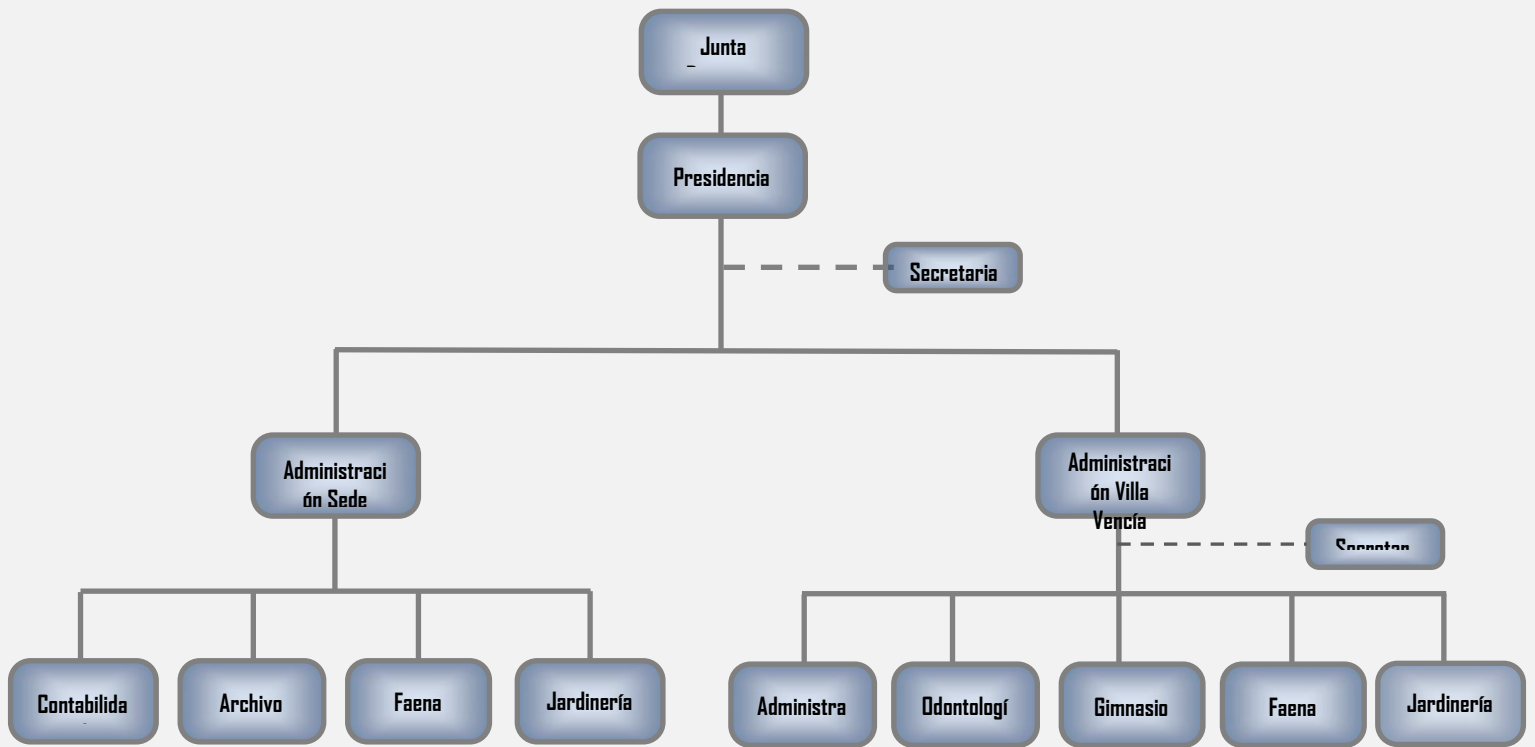
<http://www.definición.org>.

<http://www.Monografia.com>.

<http://www.Piramidedigital.com>.

Anexos

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE (APUDONS)



ANEXO Nro. 02

Cumaná, 10 de agosto de 2009

Ciudadanos.
Junta Directiva
APUDONS
Presente.

Ante todo, reciban un cordial saludo.

Como estudiante regular de la Maestría en Ciencias Administrativas Mención Finanzas de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, me dirijo cordialmente a ustedes en la oportunidad de hacer de su conocimiento que actualmente estoy desarrollando el Trabajo de Grado intitulado: **“EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE ”**, el cual tiene como propósito desarrollar el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS) en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS).

Asimismo, le informo que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico, por lo que la información suministrada por ustedes se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración para aplicar el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida, me despido.

Atentamente,

Leonardo V. España M, *Lcdo.*
C.I. 11.438.928

CUESTIONARIO

EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE

I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMIC)

Misión Corporativa

1.- ¿Para qué existe la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

2.- ¿Qué es la gestión financiera para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

3.- ¿Qué labor se cumple con la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

4.- ¿Cuáles son los objetivos de la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

5.- ¿A qué nivel organizacional se desarrolla la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

6.- ¿Cómo se identifica la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

7.- ¿Cuál es el propósito de existencia de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

8.- ¿Cuál es la función principal de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

9.- ¿De la organización, quiénes son las partes más importantes implicadas en las actividades que se desarrollan en la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

10.- ¿Qué necesidades básicas cubre la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

11.- ¿Qué elementos son tomados en consideración por la gestión financiera para elaborar una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

12.- ¿Qué tipo de pronósticos financieros son elaborados por la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

13.- ¿Cuáles son los presupuestos que elabora la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

14.- ¿Cuál es la estructura de capital utilizada por la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

15.- ¿Cuáles son los instrumentos utilizados para controlar las salidas y entradas de efectivo en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

16.- ¿Qué instrumentos de análisis financieros son utilizado en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

Visión Corporativa

17.- ¿Cuál es el sueño más ambicioso a alcanzar con la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

18.- ¿Cómo imaginan el futuro de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

19.- ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo para la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

20.- ¿Qué se busca alcanzar con la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

21.- ¿Cuál es el camino trazado por la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre para alcanzar las metas?

22.- ¿Hacia dónde se dirige la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre desde este momento?

23.- ¿Cómo ven una situación futura donde se compartan las ambiciones personales y las corporativas, en materia de gestión financiera?

24.- ¿Cuáles son los cambios necesarios para lograr esa situación compartida?

25.- ¿Qué cambios se prevén en el paisaje organizacional con respecto a la gestión financiera?

26.- ¿Qué apoya la gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

27.- ¿Qué quiere que sea la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

Factores Críticos del Éxito Corporativo

28.- ¿Qué factores hacen única a la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

29.- ¿Cuál es el factor de éxito más importante de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

30.- ¿Qué factores son esenciales para que la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre sea viable?

31.- ¿Cuáles son las competencias centrales en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

Valores Esenciales:

32.- ¿Cuáles son los principios, normas y valores en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

Objetivos Corporativos

33.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

34.- ¿Qué objetivos a corto plazo se pueden medir a través de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

35.- ¿Cómo se deben alcanzar dichos objetivos?

Metas y Medidas de Actuación Corporativa

36.- ¿Cuáles son las metas que posee la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

37.- ¿Cuáles son los indicadores utilizados para la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre para alcanzar los objetivos propuestos?

38.- ¿Cómo son medidos los objetivos y la visión corporativa a través de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

39.- ¿Qué valores se deben alcanzar a través de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

40.- ¿Cómo se determina el punto de equilibrio financiero de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre para el seguimiento de las metas?

41.- ¿Cómo se analizan las comparaciones entre los presupuestos y la ejecución financiera real en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre para alcanzar sus metas?

42.- ¿Cómo se analiza la rentabilidad y riesgo en los proyectos de inversión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre para alcanzar sus metas?

Acciones de Mejora Corporativa

43.- ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos financieros en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

44.- ¿Cómo pueden ver si los objetivos financieros son alcanzados?

45.- ¿Qué acciones de mejora implantan en caso de presentarse alguna situación financieras inesperadas en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

46.- ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias financieras en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

47.- ¿De qué manera se le comunican al personal las estrategias?

48.- ¿Cómo comprobar que en la organización se aprende en materia financiera de forma continua?

49.- ¿Cómo el sistema contable reúne y presenta la información financiera acerca del desempeño en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre?

II. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)

Misión Personal

1.- ¿Quién eres?

2.- ¿Cuál es tu filosofía de la vida?

3.- ¿Por qué perteneces a la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

4.- ¿Cuáles son los objetivos más importantes en tu vida?

5.- ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas?

6.- ¿Qué habilidades te caracterizan?

7.- ¿Para qué vives?

8.- ¿Cuáles son sus creencias esenciales?

Visión Personal

9.- ¿Hacia dónde quieres ir como persona?

10.- ¿Qué valores y principios te guían?

11.- ¿Qué quieres conseguir en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

12.- ¿Qué apoya usted en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

13.- ¿Cuáles son las características personales que te gustaría tener?

14.- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y de vida ideales para ti?

15.- ¿Cuál es la imagen que tienes de ti mismo?

16.- ¿Cómo quieres distinguirse dentro de la sociedad?

Papeles Clave

17.- ¿Qué papeles clave quieres desempeñar en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

18.- ¿Qué tipo de relaciones te gustaría tener con los demás?

19.- ¿Cómo quieres llevar a cabo todos los aspectos de tu vida?

Factores Críticos de Éxito Personal

20.- ¿Qué factores te hacen irrepensible?

21.- ¿Qué es decisivo para tu éxito personal?

22.- ¿Qué factores dentro de tu misión, visión personal y papeles claves son esenciales para la consecución de tus objetivos personales?

23.- ¿Cuáles son tus competencias más importantes?

Objetivos Personales

24.- ¿Qué resultados personales quieres conseguir en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

25.- ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

Metas y Medidas de Actuación Personal

26.- ¿Cuáles son tus metas personales?

27.- ¿Cómo puedes medir tus resultados personales?

28.- ¿Cómo haces para que tus resultados personales se puedan medir?

29.- ¿Qué valores tienes que alcanzar?

Acciones de mejora personal

30.- ¿Cómo quieres conseguir los resultados?

31.- ¿Cómo puedes alcanzar tus resultados?

32.- ¿Qué acciones de mejora debes realizar para conseguirlos?

33.- ¿Cómo puedes comprobar que aprendes continuamente?

34.- ¿Cómo puedes mejorar tu comportamiento?

35.- ¿Qué habilidades y destrezas posees para desarrollar el trabajo?

III. GESTIÓN DE CALIDAD

A continuación se presenta una tabla con tres tipos de opciones, divididas en 5 categorías tales como: general, estilo de gestión, visión estratégica y procesos internos, en la cual se hará una evaluación de la gestión de calidad de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente. Para ello, se requiere marcar con “X” en la casilla que mejor refleje lo acertado.

| General | SI | ALGO | NO |
|--|-----------|-------------|-----------|
| 1.- ¿Sabe quiénes son sus usuarios y cuántos son? | | | |
| 2.- ¿Escucha atentamente a todos sus usuarios y se familiariza con su situación? | | | |
| 3.- ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios? | | | |
| 4.- ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas? | | | |
| 5.- ¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades? | | | |
| 6.- ¿Se encuentran satisfecho más del 75% de sus usuarios? | | | |
| 7.- ¿Anticipa las necesidades de sus usuarios? | | | |
| 8.- ¿Considera a cada usuario como único? | | | |

| General (Continuación) | SI | ALGO | NO |
|---|-----------|-------------|-----------|
| 9.- ¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana? | | | |
| 10.- ¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas? | | | |
| 11.- ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios? | | | |
| 12.- ¿Tiene un espacio de atención al usuario o una central de llamadas? | | | |
| 13.- ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre debido a que están insatisfechos? | | | |
| 14.- ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 15.- ¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria? | | | |
| 16.- ¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios? | | | |
| 17.- ¿Por lo general, informa a sus usuarios los servicios que mejor se adaptan a sus necesidades? | | | |
| 18.- ¿Sabe lo que cuesta perder un usuario? | | | |
| 19.- ¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo usuario? | | | |
| 20.- ¿Mantiene relaciones con sus usuarios? | | | |
| 21.- ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos? | | | |
| 22.- ¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía? | | | |
| 23.- ¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones? | | | |
| Estilo de liderazgo | SI | ALGO | NO |
| 24.- ¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario? | | | |
| 25.- ¿Sabe como miembro de la Administración de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre cuántas quejas se reciben al año? | | | |

| Estilo de liderazgo (Continuación) | SI | ALGO | NO |
|---|-----------|-------------|-----------|
| 26.- ¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia? | | | |
| 27.- ¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa? | | | |
| 28.- ¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios? | | | |
| 29.- ¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna? | | | |
| 30.- ¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario? | | | |
| 31.- ¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los usuarios? | | | |
| 32.- ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario? | | | |
| 33.- ¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios? | | | |
| 34.- ¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los usuarios? | | | |
| 35.- ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios? | | | |
| 36.- ¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección? | | | |
| 37.- ¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones? | | | |
| 38.- ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios? | | | |
| Visión Estratégica | SI | ALGO | NO |
| 39.-¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medidas de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de la organización? | | | |
| 40.- ¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios? | | | |
| 41.- ¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados? | | | |
| 42.- ¿Tienen una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua? | | | |

| Visión Estratégica (Continuación) | SI | ALGO | NO |
|--|-----------|-------------|-----------|
| 43.- ¿Le garantiza a todos sus usuarios un grado de servicio mínimo y/ o completa satisfacción? | | | |
| 44.- ¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios? | | | |
| 45.- ¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora? | | | |
| 46.- ¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios? | | | |
| 47.- ¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios? | | | |
| 48.- ¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico? | | | |
| 49.- ¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios? | | | |
| Procesos Internos | SI | ALGO | NO |
| 50.- ¿Ha designado responsables para controlar los procesos en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 51.- ¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario? | | | |
| 52.- ¿Se ajusta su teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios? | | | |
| 53.- ¿Se contesta el teléfono en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones? | | | |
| 54.- ¿Se organizan los procesos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios? | | | |
| 55.- ¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación? | | | |
| 54.- ¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora? | | | |
| 55.- ¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios? | | | |
| 56.- ¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios internos? | | | |

| Procesos Internos | SI | ALGO | NO |
|---|-----------|-------------|-----------|
| 57.- ¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios? | | | |
| 58.- ¿Garantizan los departamentos de apoyo de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre la calidad del trabajo que realizan? | | | |
| 59.- ¿Se lleva a cabo una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 60.- ¿Son oportunos los planes presupuestarios en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 60.- ¿Se elaboran periódicamente los pronósticos financieros en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 61.- ¿Los estados de flujo de fondos son preparados en forma oportuna y utilizados por la Directiva de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 62.- ¿Es determinado el punto de equilibrio financiero en forma oportuna y utilizada por la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 63.- ¿Se realiza análisis financiero en forma oportuna en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 64.- ¿Se utiliza los análisis de rentabilidad y riesgos financieros en los proyectos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| Recursos Humanos | SI | ALGO | NO |
| 65.- ¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento? | | | |
| 66.- ¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual? | | | |
| 67.- ¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los usuarios a la hora de satisfacerlos? | | | |

| Recursos Humanos (Continuación) | SI | ALGO | NO |
|--|-----------|-------------|-----------|
| 68.- ¿Están los intereses de sus empleados y los de usuarios relacionados? | | | |
| 69.- ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios? | | | |
| 70.- ¿Hay en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario? | | | |
| 71.- ¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción? | | | |
| 72.- ¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año? | | | |
| 73.- ¿Son adecuados los recursos humanos para asegurar una planificación financiera efectiva en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 74.- ¿Siguen los miembros en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre procedimientos financieros enunciados con claridad? | | | |
| 75.- ¿Hay personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 76.- ¿Existe un Comité de la Junta Directiva que supervisa los aspectos financieros de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 77.- ¿Se conoce cual es la estructura de capital en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |
| 78.- ¿Están satisfechos los auditores con los controles de la organización en cuanto a efectivos y activos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre? | | | |

IV. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

La presente tabla se compone de afirmaciones con respecto a la orientación hacia el aprendizaje y el conocimiento, divididas en 5 aspectos: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos.

Se requiere marque una X en la casilla que mejor refleje lo acertado de estas aseveraciones sobre su organización.

| GENERAL | No/ No es correc to | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
|---|--|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 1.- Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan. | | | | |
| 2.- Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente | | | | |
| 3.- Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre y quién es honrado con todo el mundo | | | | |
| 4.- Disponen de espacios para pensar, aprender, consciente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos. | | | | |
| 5.- Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente. | | | | |
| 6.- El conocimiento necesario para las decisiones importantes está, por lo general, disponible y accesible. | | | | |
| 7.- No existen barreras para el uso y el intercambio del conocimiento. | | | | |
| 8.- Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada. | | | | |

| GENERAL (Continuación) | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 9.- La estructura organizativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales | | | | |
| 10.- La Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre se caracteriza por la diversidad; donde hay gente de diferentes orígenes culturales y estilo de aprendizaje, también diferentes, los planteamientos son estudiados y son intuitivos, las personas asumen diferentes roles en equipo. | | | | |
| 12.- Existe un programa eficaz en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas. | | | | |
| 13.- En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve | | | | |
| 14.- En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve | | | | |
| ESTILO DE LIDERAZGO | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
| 15.- La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende. | | | | |

| ESTILO DE LIDERAZGO (Continuación) | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 16.- En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás. | | | | |
| 17.- Los directivos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre poseen el conocimiento más importante para el éxito financiero de la institución. | | | | |
| 18.- Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada. | | | | |
| 19.- Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo, como lo es la mentalidad emprendedora interna; además, promueve el aprendizaje individual y en equipo | | | | |
| 20.- Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje. | | | | |
| 21.- Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia. | | | | |
| 22.- La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia | | | | |

| ESTILO DE LIDERAZGO (Continuación) | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 23.- Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje. | | | | |
| 24.- Las destrezas más importantes del gestor de conocimiento son: comprensión, procesamiento, comunicación, y capacidad de compartir el conocimiento. | | | | |
| 25.- Hay miembros del personal y del directorio que son competentes y comprenden la función de los procedimientos y la información financieras en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | | | | |
| 26.-Los directores se preocupan sustancialmente por el uso de los recursos de inversiones factibles y comprometidos en activos fijos en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | | | | |
| 27.-Los miembros directivos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre supervisan la elaboración de los presupuestos y pronósticos financieros. | | | | |
| 28.-La evaluación o control de la estrategia financiera se apoya en el montaje de un sistema integral de indicadores de gestión y desempeño en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |
| VISIÓN ESTRATÉGICA | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
| 29.- La gestión financiera es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida | | | | |

| VISIÓN ESTRATÉGICA (Continuación) | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 30.- Se halla la información financiera dentro del contexto de un plan estratégico | | | | |
| 31.- Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales en materia de gestión financiera en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | | | | |
| 32.- Se establecen objetivos estratégicos financieros de conocimiento y aprendizaje | | | | |
| 33.- La información financiera asociada, se considera valorable desde el punto de vista estratégico. | | | | |
| 34.- Las decisiones financieras se apoyan en los objetivos estratégicos financieros de minimizar costos para alcanzar la meta de rentabilidad en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | | | | |
| 35.- Se aplican herramientas de análisis financieros para la toma de decisiones en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | | | | |
| 36.- Se realiza una planificación financiera cónsona con la visión de la organización. | | | | |
| 37.- Los estados financieros proyectados se corresponden con la visión de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |
| 38.- Los procesos de ejecución, supervisión y control financiera están en sintonía con la visión de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |

| PROCESOS INTERNOS | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 39.- Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma espontánea con los demás. | | | | |
| 40.- La cultura organizacional de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre promueve el crecimiento del conocimiento. | | | | |
| 41.- La cultura organizacional de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca. | | | | |
| 42.- Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual. | | | | |
| 43.- Los vacios que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua, sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos. | | | | |
| 44.- El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva. | | | | |
| 45.- Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados. | | | | |
| 46.- El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | | | | |

| PROCESOS INTERNOS (Continuación) | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 47.- Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos. | | | | |
| 48.- Hay un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, de asumir responsabilidades por las actuaciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |
| 49.- En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, hay franqueza, disfrute y pasión. | | | | |
| 50.- Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario. | | | | |
| 51.- Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados. | | | | |
| 52.- Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver. | | | | |
| 53.-. Las personas que trabajan en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre aprenden juntas, en armonía y en equipos. | | | | |
| 54.- Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan permitiendo conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio. | | | | |
| 55.- El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos. | | | | |

| PROCESOS INTERNOS (Continuación) | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 56.- El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de diálogo, entre otras. | | | | |
| 57.- La Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación. | | | | |
| 58.- El trabajo en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre de Oriente, es variado e interesante. | | | | |
| 59.- Hay rotación de puestos en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |
| 60.- Se mantiene un modelo de gestión financiera sostenible tanto en su dimensión económica y social en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | | | | |
| 61.-Gestiona bajo el principio de transparencia todos los procesos relacionados con la gestión financiera, así como la información financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |
| 62.- Elabora el presupuesto financiero anual tomando en consideración el plan de gestión financiero en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |

| PROCESOS INTERNOS (Continuación) | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente /usualmente | Siempre/ Correcto |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|
| 63.- Existe una estructura financiera y contable adecuada a las operaciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | | | | |
| 64.- Dispone de políticas, normas y procedimientos formalmente definidos en materia de gestión financiera. | | | | |
| 65.- La estructura organizacional responde a las necesidades de planificación, ejecución, supervisión y control financiero. | | | | |
| 66.- Los recursos tecnológicos se corresponden con las necesidades derivadas de los procesos financieros de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre | | | | |
| RECURSO HUMANO | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente / usualmente | Siempre/ Correcto |
| 67.- La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |
| 68.- Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen, no por lo que parece o por lo que muchos hablan. | | | | |
| 69.- El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades. | | | | |
| 70.- Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo. | | | | |

| RECURSO HUMANO (Continuación) | No/ No es correcto | De vez en cuando/nada | Frecuentemente / usualmente | Siempre/ Correcto |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|
| 71.- Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |
| 72.- Aquellos empleados que se marchan de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre ceden sus conocimientos a los demás. | | | | |
| 73.- Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante. | | | | |
| 74.- La Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre también requiere personas calificadas tanto a nivel directivo como de personal para llevar a cabo el análisis financiero y el trabajo. | | | | |
| 75.-Existe un plan de capacitación y adiestramiento para el personal que facilite desarrollar competencias en materia financiera dentro de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. | | | | |
| 76.- Se crea conciencia sobre la necesidad de conocer al detalle la estructura y elementos de la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, y el impacto que todos ellos ejercen sobre la gestión de negocios de la institución. | | | | |

“Gracias por su Colaboración”

Hoja de Metadatos

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

| | |
|------------------|---|
| Título | EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE |
| Subtítulo | |

Autor:

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|--|------------------------------|--------------------------------|
| España Martínez, Leonardo Vicente | CVLAC | 11.438.928 |
| | e-mail | leoespana2812@yahoo.com |
| | e-mail | leoespana@hotmail.com |

Palabras o frases claves:

| |
|--|
| Gestión Financiera |
| Total Performance Scorecard (TPS) |
| Organización sin fines de lucro |
| APUDONS |
| |
| |
| |

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

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Subárea |
|--------------------------|--------------------|
| CIENCIAS ADMINISTRATIVAS | Finanzas |
| | Gestión Financiera |
| | |

Resumen (abstract):

RESUMEN

El total performance scorecard (TPS), es una metodología de gestión que ayuda a definir estrategias, el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continua, gradual y rutinaria, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, involucrando cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Personal, Cuadro de Mando Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Este modelo de gestión es susceptible de adaptarse a cualquier organización, independiente de su naturaleza y actividad, pues, sirve como una guía para todo aquello que se quiera mejorar, desarrollar, y experimentar cambios en su trabajo, organización y en lo personal. En este sentido, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), en la gestión financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS), a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario a los miembros directivos de esta asociación que deben asumir estrategias para poder ser una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, permitiéndole al personal que interviene en la gestión financiera adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional, considerando que, sin importar que las organizaciones sean públicas o privadas, estas deben adaptarse a los diferentes cambios gerenciales exigidos por el entorno, y disponer de herramientas para enfrentar dichos cambios, en particular la gerencia financiera de APUDONS.

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

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail | |
|----------------------|-----------------------------|--|
| Delgado, Danny P. | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
| | CVLAC | 10.167.596 |
| | e-mail | Delgado.danny@gmail.com |
| | e-mail | |
| Martínez, Juan José | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | 582.231 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| Zerpa de M., Damaris | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | 5.706.787 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

| | | |
|------|----|----|
| 2009 | 12 | 02 |
|------|----|----|

Lenguaje: Español

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

Archivo(s):

| Nombre de archivo | Tipo MIME |
|----------------------|-----------------|
| TESIS_leoespana.docx | Aplicación/Word |
| | |

Alcance:

Espacial: Nacional (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magíster Scientiarium en Ciencias Administrativas Mención Finanzas

Nivel Asociado con el Trabajo: Maestría

Área de Estudio:

Finanzas

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

Universidad de Oriente

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

Derechos:

Yo, Lcdo. Leonardo V. España M. en mi carácter de autor intelectual de este trabajo de investigación, permito que únicamente la Universidad de Oriente pueda divulgar este conocimiento científico, sin embargo en caso que esta institución decida realizar otro tipo de acciones con la información contenida en el trabajo deberá informarme para su posible aprobación.


Lcdo. Leonardo V. España M.
C.I.: 11.438.928
AUTOR


Msc. Darry P. Delgado
C.I.: 10.167.596
TUTOR


Msc. Juan José Martínez
C.I.: 582.231
JURADO


Dra. Damaris Zerpa
C.I.: 5.706.787
JURADO



República Bolivariana de Venezuela
COORDINACION DE POSTGRADO
EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE SUCRE

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:



Dra. Emira Rodríguez
C.I.: 5.085.515

COORDINADORA DE POSTGRADO