



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS ENFOCADAS EN EL MODELO
DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCION
DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

PRESENTADO POR:
Prof. Samil Astorino

TRABAJO DE ASCENSO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR A LA CATEGORÍA DE PROFESOR TITULAR

Cumaná, julio de 2023

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE GRÁFICOS	vi
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABLAS Y CUADROS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	9
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema de investigación.....	9
1.2 Objetivos de la investigación	18
1.2.1 Objetivo general.....	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificación y alcance de la investigación.....	19
1.4 Aspectos metodológicos.....	20
1.4.1 Tipo de investigación.....	20
1.4.2 Nivel de la investigación	21
1.4.3 Fuentes de información.....	21
1.4.4 Población y muestra.....	22
1.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, organización, análisis, interpretación y presentación de la información	22
CAPÍTULO II	24
ESTRUCTURA FINANCIERA DE UNA EMPRESA	24
2.1 Finanzas.....	25
2.2 Sostenibilidad financiera	27
2.3 Rendimiento financiero	28

2.4 Estructura financiera de una organización	29
2.4.1 Punto de equilibrio.....	30
2.4.2 Razones financieras	31
2.4.3 Contabilidad de costos	34
CAPÍTULO III	37
ESTRATEGIAS FINANCIERAS	37
3.1 Estrategias financieras.....	37
3.1.1 Principios de las estrategias financieras	38
3.1.2 Componentes de la estrategia financiera	39
3.2.3 Tipos de estrategias financieras	43
3.3 Modelos estratégicos	48
3.3.1 Modelo esquemático.....	49
3.3.2 Desarrollo del proceso estratégico de la gerencia.....	50
3.3.3 Modelo del proceso de administración estratégica.....	51
3.3.4 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	53
CAPÍTULO IV	67
ESTRATEGIAS FINANCIERAS ENFOCADAS EN EL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCION DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.	67
4.1 Aspectos generales de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente	67
4.2 Bases legales orientadas a la actividad de la Dirección de Deportes	69
4.3 Elementos de carácter externo que inciden en la sostenibilidad y rendimiento financiero de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	75
4.3.1 Aspectos generales del ambiente externo	76
4.3.2 Factores sociales	80
4.3.3 Factores económicos.....	85
4.3.4 Factores demográficos	88
4.3.5 Factores geográficos	89

4.3.6 Factores políticos y legales.....	90
4.3.7 Factores tecnológicos.....	92
4.3.8 Factores ambientales.....	94
4.4 Elementos de la estructura financiera de la Dirección de Deportes, en correspondencia con el rendimiento financiero	95
4.4.1 Aspectos generales.....	95
4.4.2 Punto de equilibrio.....	101
4.4.3 Razones financieras.	102
4.4.4 Cálculo de costos	104
4.4.5 Presupuestos	106
4.4.6 Cuadro de Mando Integral	108
4.5 Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Dirección de Deportes, en relación al rendimiento financiero	114
4.6 Objetivos estratégicos financieros requeridos por la Dirección de Deportes.	131
4.7 Acciones estratégicas de carácter financiero demandadas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	132
4.8 Indicadores estratégicos financieros requeridos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.	138
4.9 Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.....	150
CONCLUSIONES	162
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	170
METADATOS	185
HOJA DE MATADADOS.....	212

DEDICATORIA

El siguiente trabajo de investigación es dedicado con mucho cariño y amor a todos mis guías espirituales, afines y en especial a nuestro Padre Creador, seres espirituales que han servido de luz para llevar a cabo cada una de mis metas en esta existencia.

Con mucho afecto, consideración y respeto a mis Padres desencarnados Luisita y Vicente Astorino, seres de mucha luz que me seleccionaron para ser su hijo en esta oportunidad, los extraño un mundo.

Con gran amor y cariño a mi esposita Emmy Licelly, por ser mi compañera de vida y por concederme dos hijos humildes e inteligentes que encaminaron mi existencia.

A mis queridos muchachos Frank, Xavier, Saymar, Vicente y Emily por darme la oportunidad de ser su figura paterna en esta nueva misión terrenal.

A mis apreciados hermanitos, Yuraima, Vicente, Franco, Leonardo, Lucelys y la borrita de mi Padre Danish, a quienes respeto y quiero un mundo.

A mi tío Camejo, por considerarla una de las personas más humilde en esta existencia y darme su apoyo material y moral. Gracias por sus buenos consejos.

A todos un millón de gracias.

AGRADECIMIENTO

Es un placer para mi persona agradecer con mucha sinceridad y entusiasmo a cada una de las personas que desinteresadamente me apoyaron en este proyecto de investigación académico. Entre ellas, se mencionan las siguientes:

A mi amiga y profesora Yenny Alzolar, quien cariñosamente y con gran capacidad académica, examinó y regeneró la investigación.

A mi compañero y colega Pablo Caripe, por la motivación y el apoyo incondicional para finiquitar dicho trabajo.

Para finalizar, estoy conforme inmensamente por el apoyo categórico que me ofrecieron familiares, amigos y compañeros de faena en el progreso y culminación de este trabajo de investigación.

A TODOS MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico # 1: Punto de Equilibrio	30
Gráfico # 2: Estrategias de liderazgo en costos en la operación	44
Gráfico # 3: Factores del ambiente externo que inciden en la Dirección de Deportes	77
Gráfico # 4: Capacitación de la Dirección de Deportes para los cambios en su entorno	77
Gráfico # 5: Preparación para prever los cambios en el entorno de la Dirección de Deportes	78
Gráfico # 6: Preparación para aprovechar las oportunidades del entorno	79
Gráfico # 7: Amenazas presentes a nivel externo	79
Gráfico # 8: Factores sociales	800
Gráfico # 9: Elementos inherentes a las personas	751
Gráfico # 10: Impacto de la seguridad social y servicios de salud	82
Gráfico # 11: Impacto de la seguridad social en la Dirección de Deportes	83
Gráfico # 12: Efectos en las variaciones de la matrícula estudiantil.....	83
Gráfico # 13: Efectos de programas sociales en la zona.....	84
Gráfico # 14: Presencia de Planes de formación para trabajadores	855
Gráfico # 15: Impacto de factores económicos.....	866
Gráfico # 16: Fluctuación de indicadores	87
Gráfico # 17: Impacto del control de cambio.....	87
Gráfico # 18: Impacto de las políticas monetarias y fiscales	88
Gráfico # 19: Impacto de la densidad poblacional de la Dirección de Deportes	89
Gráfico # 20: Impacto de la posición geográfica de la Dirección de Deportes.....	90
Gráfico # 21: Efecto de la seguridad social	922
Gráfico # 22: Impacto de las TIC en la Dirección de Deportes	933
Gráfico # 23: Impacto de las variables ambientales.....	95

Gráfico # 24: Calidad del servicio a los usuarios.....	96
Gráfico # 25: Capacitación del personal	977
Gráfico # 26: Conflicto en la preparación física de los atletas	98
Gráfico # 27: Cumplimiento de tareas y responsabilidades.....	988
Gráfico # 28: Disponibilidad de infraestructura para los atletas.....	100
Gráfico # 29: Conocimiento de gastos fijos y variables en la Dirección de Deportes	102
Gráfico # 30: Servicio eficiente en la Dirección de Deportes.....	103
Gráfico # 31: Ejecución de inventario en la Dirección de Deportes.....	104
Gráfico # 32: Conocimiento de atletas en la Dirección de Deportes	105
Gráfico # 33: Conocimiento de precios de los bienes y servicios en la Dirección ..	106
Gráfico # 34: Conocimiento del presupuesto y sus partidas.....	107
Gráfico # 35: Control de ingresos, egresos y gastos en la Dirección de Deportes .	1088
Gráfico # 36: Misión y visión claramente definida.....	10809
Gráfico # 37: Comunicación de los objetivos estratégicos de la Dirección de Deportes a sus funcionarios	1080
Gráfico # 38: Proceso de planificación estratégica en la consecución de los resultados obtenidos en la Dirección de Deportes.....	1081
Gráfico # 39: Objetivos estratégicos reflejados en el presupuesto anual.....	1082

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura # 1: ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?	54
Figura # 2: Característica de la Misión	57
Figura # 3: Característica de la Visión.....	59
Figura # 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	640
Figura # 5:Modelo de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	644

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

	Pág.
Tabla # 1: Análisis de los agentes económicos que componen el mercado.....	47
Cuadro # 1: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Dirección de Deportes.	126
Cuadro # 2: Estrategia DOFA.....	127
Cuadro # 3: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones estratégicas.	146
Cuadro # 4: Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Deportes.....	155
Cuadro # 5: Mapa Estratégico.....	1611



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

ESTRATEGIAS FINANCIERAS ENFOCADAS EN EL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCION DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

Autor: Prof. Samil J., Astorino S.
Fecha: julio 2023

RESUMEN

Este trabajo de investigación se desarrolló para determinar las estrategias financieras, siguiendo el modelo del Cuadro de Mando Integral, para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, con la finalidad de optimizar el servicio que se brinda a todos los estudiantes atletas legalmente inscritos en la Universidad de Oriente y que frecuentemente acuden a las instalaciones para sus entrenamientos deportivos, para estar física y mentalmente en forma y así, lograr buenos resultados en los eventos deportivos locales, regionales, nacionales e internacionales, y de esta forma alcanzar, la sostenibilidad y el rendimiento financiero de la Dirección de Deportes. Para ello se diseñó una investigación descriptiva, utilizando como fuentes de información a su personal técnico, obrero, administrativo y docente que hacen vida en esa dependencia. En este sentido, se diseñó y aplicó un instrumento (cuestionario) a fin de conocer el impacto de los elementos externos y de la estructura financiera así como evaluar su incidencia en la sostenibilidad y rendimiento financiero, precisando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en esa unidad de trabajo. Posteriormente, y con base a la evaluación y análisis de la matriz DOFA se estableció que la estrategia a utilizar en la Dirección de Deportes es la llamada “Excelencia Operativa”, para luego establecer los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las acciones estratégicas que actualmente se requieren para implementar el modelo del Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión que evalúa el desempeño en forma sistémica en la organización y que se debería implementar para establecer las funciones y actividades que debe desarrollar cada trabajador, con la finalidad de alcanzar la interacción y cohesión en forma armónica en dicha Institución. Asimismo, se aplicó el mapa estratégico, herramienta gerencial y financiera que describe la estrategia que se debe aplicar para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Palabras Claves: Estrategias, Estrategias Financieras, Cuadro de Mando Integral, Matriz DOFA.

INTRODUCCIÓN

El deporte se practica desde épocas muy remotas, inclusive mucho antes de la existencia de Jesús de Nazareth, hoy en día adquiere un valor muy característico, ya que las técnicas aplicadas refinan sustancialmente la calidad de vida de los atletas a nivel físico y mental, puesto que de acuerdo a su preparación y emprendimiento podrán tener ventajas competitivas, comparativas y representativas, mejorando sustancialmente su salud física y mental, y podrán aprovechar al máximo el tiempo libre de quienes lo practican e inducir a generar buenos frutos.

De la misma forma, los gerentes deportivos deben ser especialistas en el área, para poder enfocarse directamente y generar actividades que sirvan como topes y poder garantizar la estabilidad emocional, física y mental de sus estudiantes atletas.

Sin embargo, para alcanzar resultados favorables y tener un buen desempeño en las actividades deportivas planeadas, se debe aplicar métodos o procedimientos que orienten a la búsqueda de la información que se requiera en un momento dado y al mismo tiempo, indagar a profundidad las debilidades y fortalezas a que hubiere lugar.

Asimismo, Para lograr mejores resultados en todas las actividades competitivas, se deben aplicar herramientas idóneas para complementar las actividades rutinarias en una dependencia deportiva, para ello, se debe planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las diferentes eventos deportivos y de recreación, teniendo como norte la masificación del deporte.

Las herramientas metodológicas constituyen el conjunto de técnicas empleadas en una investigación con la finalidad de analizar un objeto de estudio. Su aplicación dependerá de los procedimientos que mejor se adapten al tema de investigación que se requiera.

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2007:25), “la metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación”. El Explica que toda actividad planificada deberá tener ciertos

procedimientos y controles que se adapten genuinamente al tema de investigación y que al mismo tiempo, sirva de guía para el logro de resultados esperados.

Estas herramientas deben estar bien definidas, para lograr la participación y cohesión de los gerentes deportivos, fortaleciendo una cultura de colaboración y cooperación entre ellos, puesto que todos deben estar relacionados con un propósito determinado y la aplicación de estrategias para lograr resultados favorables en materia deportiva.

Además, la aplicación de estos instrumentos ha evolucionado significativamente la forma de administrar y dinamizar las actividades deportivas, ya que inducen a la preparación continua de los atletas, al ofrecer una forma de interacción entre ellos. Parte de esta evolución, se refleja en la implementación de modelos o estrategias que generen información o guías a la Gerencia deportiva para tomar decisiones.

Estas estrategias deben ser dirigidas para lograr la colaboración y cohesión de los equipos de trabajo, fortaleciendo un nivel de sinergia entre ellos, ya que todos deben estar interrelacionados con un proyecto determinado y la aplicación de estrategias para lograr los objetivos planteados.

Según Fred David (1997:11), “las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos”. Él explica, que entre las diferentes estrategias empresariales se encuentran: expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de producto, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociación o la combinación de algunas de estas acciones.

Igualmente, la ejecución de estrategias ha evolucionado significativamente la forma de gestionar y dinamizar las actividades financieras, ya que conllevan al

sentido de pertenencia dentro de las estructuras organizativas, puesto que ofrecen una forma de cohesión entre sus trabajadores. Parte de este avance, se refleja en la creación de enfoques gerenciales que ofrecen modelos a los gerentes, presidentes o inversionistas para tomar decisiones, entre ellos se encuentra el Cuadro de Mando Integral, creado en 1992 por Kaplan y Norton (1997), como una técnica de gestión destinada a mejorar el rendimiento de la organización, diseñada para establecer la estrategia de la organización, ya que aporta información valiosa a los tomadores de decisiones y orienta en forma sistemática el proceso de planificación, para luego precisar cuál es el escenario que se brindará para contribuir por un lado, a disminuir la incertidumbre y por otro, a que la empresa maximice su rendimiento financiero.

Sin embargo, muchas veces los tomadores de decisiones se enfrentan a algunas debilidades, que en algunos casos se toman medidas financieras accidentales que pueden llevarlas a su disipación. Es por eso, que resultaría efectivo implementar herramientas financieras para reducir significativamente este tipo de conflictos, puesto que deben estar orientadas a la estrategia general de la empresa, y al mismo tiempo sirva de norte para la consecución de la misión y los objetivos estratégicos.

Es por ello, que los estrategas en sus instituciones, con libre albedrío de recursos financieros, se ven en la imperiosa necesidad de aplicar este tipo de herramienta para la adquisición de nuevas tecnologías, mejorar las condiciones del recurso humano, incorporar a trabajadores especializados en lugares estratégicos y optimizar los servicios, entre ellas las Direcciones de Deportes.

Las Direcciones de Deportes tienen como norte la implementación de estrategias orientadas a promover y desarrollar la preparación física y mental de sus atletas, con la finalidad de darle continuidad y mantener un equilibrio y un alto rendimiento, en el desempeño de las competencias deportivas. Su principal función es la masificación del deporte, puesto que con la planificación de actividades deportivas constantes, motivara a los estudiantes atletas a seguir su ciclo o rutina

deportiva y así, encaminar resultados favorables para si mismo y para la Institución que representa.

En este sentido, se podría implementar en las Direcciones de Deportes, las herramientas estratégicas de fácil acceso, orientadas por su afinidad y particularidad a facilitar las actividades deportivas de su materia prima y que agilizaría la búsqueda de información en menor tiempo y a muy bajos costos. La aplicación de esta herramienta aportaría información valiosa a los tomadores de decisiones y orientaría en forma metódica el proceso de planificación, para luego precisar cuál es el escenario que se brindará para contribuir por un lado, a disminuir la incertidumbre y por otro, a maximizar rendimiento deportivo de los estudiantes en tiempo real.

Ahora bien, en la ciudad de Cumaná se encuentra ubicada la Dirección de Deportes, institución adscrita al Rectorado de la Universidad de Oriente, la misma tiene como función realizar actividades de masificación deportiva, recreativas y de competencia, dentro y fuera del contexto universitario, que contribuyen con la formación integral del estudiante y promover un mayor acercamiento con la comunidad.

Esta dependencia fue creada con la finalidad de planificar periódicamente, en conjunto con las Delegaciones de Deportes, todas las actividades deportivas y recreativas, tales como Juegos Intranúcleos, Juegos Internúcleos, Juegos clasificatorios, Juegos Universitarios y eventos Internacionales, entre otros.

Actualmente dispone de más de 3.000 atletas estudiantes en todos los núcleos de la Universidad de Oriente, muchos de ellos de alto rendimiento y que al mismo tiempo complementan sus actividades académicas con las deportivas. Entre las disciplinas que frecuentemente se practican, se pueden mencionar el Ajedrez, Futsala, Baloncesto, Futbol Campo, Kickimbol, Béisbol, Softbol, Voleibol Cancha y Arena, Tenis de Mesa y Campo, Karate, Taewkondo, Atletismo, Judo, Natación y Esgrima.

Ahora bien, La Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente desde su creación, no dispone de una metodología para el registro de los atletas, acorde para la búsqueda de información real que encaminen a su Dirección a implementar acciones que tiendan a aprovechar los recursos humanos y financieros para mejorar la calidad de la información. También, se pudo conocer que los tomadores de decisiones no disponen de una base de datos, donde se visualice todas las variables que influyen directamente en el desempeño deportivo de los estudiantes atletas en las disciplinas que han participado dentro y fuera de la institución, tales como: Record Deportivo, participación en eventos deportivos locales, regionales, nacionales e internacionales; perfil personal y académico.

Sin embargo, los atletas disponen de instalaciones deportivas idóneas para su entrenamiento y preparación continua de personal técnico, capacitado para hacer seguimiento a su desarrollo deportivo y monitorear constantemente la salud física y mental de los mismos.

Por otro lado, para participar en eventos deportivos los entrenadores y/o Delegados deportivos, en la mayoría de las veces, seleccionan a los estudiantes atletas sin saber con exactitud su record (disciplina, marca, tiempo, entre otros), situación que pone de manifiesto incertidumbre en los resultados de participación de programas competitivos, puesto que se desconoce su preparación y muchas veces, se seleccionan y envían participantes a dichos eventos y los resultados son muy desfavorables para ellos y para la Institución que representan, poniendo en tela de juicio su condición, seguimiento y control constante de su preparación y la imagen de la Institución a quienes representan.

Hoy por hoy, esta situación representa una gran debilidad, debido a que la mayoría de los Gerentes Deportivos no cuenta con un registro de información efectiva de atletas, para saber con exactitud y en tiempo real, la cantidad y calidad de personas por disciplina deportiva y el record de cada uno de ellos posee en la misma.

Esto conlleva a tomar decisiones deportivas aleatorias, que pueden llevarlas a su ebullición.

Dicha incertidumbre, se minimizaría considerablemente si se aplica una metodología que haga seguimiento constante y control de todas las actividades deportivas y que su vez, logren mejorar el desempeño de los atletas. Es por eso, que resultaría efectivo implementar el Cuadro de Mando Integral para visualizar la información en tiempo real y ayudar a disminuir resultados adversos, los mismos deben guardar relación con las metas de la dependencia, ya que la misma serviría de soporte técnico y operativo al cumplimiento de la misión y a sus objetivos previamente establecidos.

Al presente, la Dirección de Deportes, no dispone de herramientas gerenciales y financieras eficaces que orienten a la Gerencia deportiva implementar estrategias que tiendan a maximizar los recursos humanos y financieros para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los estudiantes atletas. Igualmente, no cuentan con planes estratégicos que sirvan de norte a sus trabajadores para alcanzar los objetivos planteados.

Por lo tanto, el propósito de esta investigación consistió en definir estrategias financieras, siguiendo el Modelo del Cuadro de Mando Integral, para la Dirección de Deportes, que proporcione información útil y oportuna y que sirva de modelo para tomar decisiones, dirigidas a mejorar y mantener en forma permanente el desempeño deportivo, personal y académico de los atletas acorde a las exigencias y necesidades.

Sin embargo, la creación e implementación de estas estrategias financieras para la Dirección de Deportes, requiere valorar en forma amplia y generalizada su ambiente interno y externo, mediante la evaluación de la Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Al mismo tiempo, el establecimiento de estas herramientas servirá como modelo para establecer los objetivos estratégicos

financieros y mejorar la calidad deportiva del servicio prestado, de tal forma, que la asignación de recursos financieros, permita perfeccionar la prestación del servicio y lograr un producto terminado que satisfaga la demanda de las necesidades de los usuarios, atletas y Gerentes deportivos

. Lo antes expuesto implicó desarrollar un trabajo de investigación, el cual está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. Generalidades del problema de la investigación: Contiene el planteamiento del problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación y alcance de la investigación. Asimismo, este capítulo incluye el aspecto metodológico que también consta del tipo y nivel de la investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección, organización, análisis, interpretación y presentación de la información.

Capítulo II. Estructura financiera de una organización. Sostenibilidad y Rendimiento Financiero. Conformado por las finanzas, rendimiento financiero y la estructura financiera de una organización, tales como: el punto de equilibrio, razones financieras, cálculo de costos y los presupuestos.

Capítulo III. Estrategias financieras. Este capítulo dispone de las estrategias, tipos de estrategias, niveles de estrategias, concepto de estrategias financieras, principios de las estrategias financieras, proceso de la estrategia financiera y tipos de estrategias financieras. Igualmente, en este capítulo se desarrolló el Modelo del Cuadro de Mando Integral. El mismo contiene los Modelos Estratégicos, tales como el Modelo Esquemático, Desarrollo del Proceso Estratégico de la Gerencia, el Modelo del Proceso de Administración Estratégica, la Prospectiva Estratégica y el Cuadro de Mando Integral, sus características y los elementos que lo componen.

Capítulo IV. Estrategias financieras, enfocadas en el modelo del Cuadro de mando Integral para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente. Este capítulo se compone de los aspectos generales de la Dirección de Deportes, sus objetivos y funciones, su estructura organizativa y las bases legales del mismo. Además, contiene los elementos de carácter externo así como los de la estructura financiera que inciden en la sostenibilidad y rendimiento financiero de la Dirección de Deportes. Asimismo, Se indican sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en relación con el rendimiento financiero; los objetivos estratégicos financieros propuestos por esta Dependencia, las acciones estratégicas y los indicadores estratégicos financieros. Por último, se muestra el Cuadro de Mando Integral.

Finalmente se exponen las conclusiones derivadas de la investigación y las referencias bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema de investigación

La gerencia financiera es uno de los temas mas concluyentes en cualquier estructura institucional, especialmente, en aquellas que tienen como norte el bienestar social de la población o comunidad donde esta se desenvuelve.

Henry Sisk y Mario Sverdlik (1999:143) expresan que:

... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De acuerdo a estos autores, los encargados de tomar las decisiones en una organización tienen el deber de cumplir y hacer cumplir múltiples funciones inherentes a su cargo, por cuanto deben actuar muy sigilosamente en situaciones aleatorias con guantes de seda y algunas veces con mano de hierro para lograr los objetivos planteados y encaminar su responsabilidad como gerente.

No obstante, con el avance de los cambios económicos y las Técnicas de Información y Comunicación (TIC) es perentorio que los gerentes financieros se adecuen a dicha situación para planificar en forma integral y lograr la cohesión de todos sus recursos (material y humano) para romper con los paradigmas habituales y lograr la eficiencia y efectividad en su gestión.

Esta forma de gerenciar es la denominada planificación estratégica y el modelo que define todo este proceso sistematizado es el plan estratégico, tal como lo precisa claramente el modelo del Cuadro de Mando Integral. Este método de gestión muestra los parámetros para que los gerentes financieros y no financieros se guíen para

identificar e implementar las estrategias durante un tiempo perentorio. Esta herramienta de gestión no es limitante y oportunamente se puede adaptar y aplicar a cualquier tipo de institución, pública, privada o mixta, independientemente de la extensión de su espacio territorial legalmente constituido.

Ahora bien, la principal función de un plan estratégico es involucrar a todo su recurso humano en estrategias claramente definidas y encaminarlos en un mismo lenguaje de trabajo y participación, de acuerdo a sus competencias, responsabilidades y dependencia financieras y no financieras. De acuerdo a David Fred (1997:11), las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Por su parte, Sallenave (2004:20) al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, y la resume así: “Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado”.

Esta herramienta, aporta referencias sistematizadas que conducen el proceso de planificación estratégica, para luego definir en forma integral, los escenarios hipotéticos que se puedan presentar, contribuyendo, por un lado, a disminuir considerablemente la incertidumbre que en este tipo de emprendimiento pueda general al limitar la autonomía de operación; y por otro, a que la dependencia obtenga un rendimiento financiero, de acuerdo a los medidas de aplicación y se pueda medir su rentabilidad durante un tiempo determinado.

Otra herramienta financiera es la gerencia estratégica, esta representa un modelo sistemático para establecer la orientación futura de la empresa y a su vez, sirve de parámetro para medir las estrategias en situaciones insitus, puesto que pueden mostrar la cohesión entre los mecanismos elementales del proceso.

En este sentido, Romero (2003:87), expone que este modelo no es una fórmula mágica para el éxito, pero que sin embargo, representa un enfoque práctico y claro

para la evaluación de estrategias en situaciones reales. Asimismo, manifiesta que este modelo puede ayudar a preparar un estudio, de acuerdo a los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión.
- Realizar investigación externa con el fin de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- Realizar investigación interna con el fin de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la empresa.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos, estrategias, metas y políticas
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

Este método permite que sus estrategias, utilicen sus fortalezas con el fin de valerse de las oportunidades externas y reducir al mínimo el impacto que puedan generar las amenazas externas. Además, el dinamismo y continuidad del mismo, permite que la formulación, ejecución y control de estrategias hagan posible que estas instituciones formulen estrategias tanto ofensivas como defensivas, ya que el proceso de gerencia estratégica es un enfoque lógico y no hay que dejar brechas a la improvisación.

Otro de las técnicas actualmente utilizada en las dependencias públicas, privadas o mixtas, es el Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir el rendimiento financiero de una Organización a través de ciertos indicadores, enmarcados en las metas y estrategias Institucionales. Sus creadores, Kaplan y Norton (1992) lo definen como un conjunto de mediciones

que le dan a la alta gerencia una visión rápida pero exhaustiva de la empresa. Incluye mediciones financieras, que reflejan los resultados de las acciones ya tomadas, y las complementa con mediciones operacionales, que son las que impulsan el desempeño futuro.

Este modelo de gestión financiera, debido a su éxito empresarial se ha aplicado en grandes compañías, ya que es utilizado para transformar el proceso gerencial y financiero y articular las estrategias financieras y no financieras. Esta herramienta, tiene como finalidad construir un marco integral que sirva de medición a los gerentes para tomar decisiones oportunas y lograr resultados favorables. Asimismo, sus autores Robert Kaplan y David Norton (1992), lo clasifican en cuatro (4) perspectivas donde se visualiza la empresa en su totalidad. Esas expectativas son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

La primera, sirve para evaluar el rendimiento financiera de la empresa y sus principales indicadores son el ingreso, costos y ganancias. La segunda, se centra en la satisfacción del cliente, siendo sus indicadores la cartera de clientes, satisfacción del cliente, la adquisición de nuevos clientes y su fidelidad. La tercera, se enfoca en los procesos internos de la empresa, sus principales indicadores son: tiempo de ciclo del proceso, costo unitario por trabajo, nivel de producción y los costos de falla, trabajo y desperdicio. Por último, se tiene a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta se orienta al desarrollo del recurso humano, su capacitación y desarrollo de competencias e innovación. Sus indicadores son: brecha y desarrollo de competencias, retención de personal clave, captura y aplicación de tecnologías y valor generado, ciclo de toma de decisiones clave, disponibilidad y uso de información estratégica, progreso en sistemas de información estratégica, satisfacción y valores del personal y confianza en el liderazgo.

La aplicación sistemática de estas perspectivas sirve como indicador a la alta gerencia, una vez planeada sus estrategias en un periodo de tiempo determinado, y que podrían minimizar en gran escala los riesgos e incertidumbre en la organización.

Sin embargo, existen gerentes que habitualmente toman decisiones erradas en el ámbito gerencial y financiero que podrían esfumar su organización, debido a la aplicación de estrategias nocivas, independientemente de la dimensión de la misma. En vista a esta situación, nace la exigencia de establecer estrategias financieras para reducir la incertidumbre y lograr los objetivos propuestos en cada una de ellas.

Las estrategias financieras representan las herramientas que se implantan en una organización con el propósito de fortalecer su gestión financiera. Sirven de instrumento para lograr los objetivos planeados y que estén orientados con la estrategia general de la empresa, la misión y los objetivos estratégicos.

Estas pueden ser utilizadas por personas naturales o jurídicas, creadas para lograr objetivos específicos y maximizar los recursos financieros de sus inversores, con el fin de valorar los riesgos que se derivan en la creación de un determinado proyecto, para luego cotejar el resultado entre ingresos y gastos en determinado período y tomar medidas oportunas.

Sin embargo, antes de crear, desarrollar y establecer estrategias financieras en una organización, el inversionista debe considerar el ambiente interno y externo, mediante el estudio y análisis de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Esta exploración podrá establecer la visión de la organización en un proceso de tiempo determinado.

Ahora bien, con el avance de las nuevas realidades científicas y el uso de las técnicas de información y comunicación, obliga a los estrategas gerenciales a adecuarse a estos eventos y emplear herramientas financieras para marcar la pauta en su entorno. Las Direcciones o Coordinaciones de Deportes como ente público o

privado, no están exentas a esta situación. Sus coordinadores no deben escatimar esfuerzos, por lo tanto deben adaptarse a estas innovaciones aplicando estrategias financieras para asegurar una prestación propicia a sus estudiantes atletas, puesto que estos acuden a ellas para mejorar su salud física y mental y por ende, lograr excelentes resultados académicos.

Las Direcciones de Deportes evolucionan con el propósito de promover, organizar, desarrollar y fomentar las actividades deportivas en un espacio determinado; no solamente para la planificación y control de eventos deportivos para los atletas, si no también para la construcción y mantenimiento de las instalaciones deportivas y la formación continua de sus técnicos y entrenadores.

Pero, existen un gran número atletas y entrenadores que no están adscritos a una Dirección de Deportes, ya que no cuentan con los recursos financieros o medios para su registro. En la actualidad, gran porcentaje de los mismos se ven obligados a buscar trabajos para su sobrevivencia y mitigar los eventos deportivos en sus carreras universitarias.

Sin embargo, los estrategas deportivos tienen la responsabilidad y la imperiosa necesidad de brindar una contraprestación efectiva acorde a sus funciones, y los atletas, entrenadores y personal técnicos a recibirlos, para perfeccionar su vocación académica, deportiva y rendimiento físico.

En el Oriente de Venezuela, existe la Universidad de Oriente, fundada el 21 de noviembre de 1958, una institución pública venezolana y autónoma, con cinco Núcleos (Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva y Sucre) y varias extensiones, y que dispone de una Dirección de Deportes, adscrita al Rectorado en la Ciudad de Cumaná.

Esta Dirección se encuentra ubicada en el Complejo Cultural Luis Manuel Peñalver y Dispone de oficinas Administrativas y Sala Técnica, áreas de servicio,

cocina y dos baños para uso de sus empleados. De acuerdo al Plan Operativo Vigente (POA) dispone para su operatividad de un presupuesto asignado para el año 2023 de Bs. 100.222,00, de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección de Presupuesto de la Universidad de Oriente. Este concepto no incluye los recursos por concepto de insuficiencias presupuestaria, habitualmente aprobadas y consignadas al final de cada ejercicio financiero; recursos limitados para mantener la operatividad de esta dependencia y para realizar y participar en eventos deportivos internos y externos, tales como los juegos Intranucleos, Internucleos, Juvineu y competencias internacionales

De igual forma, esta Asignación presupuestaria es insuficiente para la adquisición de material deportivo y de oficina y para la realización de las actividades de extraacadémica deportivas que se llevan a cabo en cada una de las cinco Delegaciones de Deportes, adscritas a la Dirección de Deportes.

En la actualidad, esta dependencia deportiva dispone de un aproximado de 2.564 atletas y 56 trabajadores entre personal técnico y entrenadores en los cinco Núcleos y 7 trabajadores administrativos en Cumaná. Sin embargo, se ha observado que una gran cantidad de atletas y entrenadores han dejado a la Universidad por cuanto su situación económica es precaria y no disponen de recursos para continuar con sus estudios de pregrado, y menos para seguir practicando una determinada disciplina deportiva. Esta situación trae como consecuencia, la migración de estas personas a otras regiones y da como resultado la pérdida de atletas de alto rendimiento y entrenadores calificados para participar en los eventos deportivos programados.

Por otro lado, la Dirección de Deportes no dispone de personal médico especializado que asista a eventos deportivos programados, para apoyar y atender insitu a los estudiantes atletas, en caso de presentarse una contingencia médica como por ejemplo heridas, caídas, fracturas, hemorragias, falta de calentamiento antes,

durante y después de realizar ejercicios, uso indiscriminado de equipos deportivos y/o para evaluar o chequear constantemente a los deportistas en el desempeño de las disciplinas que practican. Esta situación genera un ambiente inadecuado entre los atletas y sus entrenadores, debido a que de producirse una lesión estarían sumergidos a una incertidumbre física y mental.

Además, para participar en eventos deportivos los entrenadores y/o Delegados deportivos, en la mayoría de las veces, seleccionan a los estudiantes atletas sin saber con exactitud su record (disciplina, marca, tiempo, entre otros), situación que pone de manifiesto incertidumbre en los resultados de participación de programas competitivos, puesto que se desconoce su preparación y muchas veces, se seleccionan y envían participantes a dichos eventos y los resultados son muy desfavorables para ellos y para la Institución que representan, poniendo en tela de juicio su condición, seguimiento y control constante de su preparación y la imagen de la Institución a quienes representan.

Hoy por hoy, esta situación representa una gran debilidad, debido a que la mayoría de los Gerentes Deportivos no cuenta con un registro de información efectiva de atletas, para saber con exactitud y en tiempo real, la cantidad y calidad de personas por disciplina deportiva y el record actualizado de cada uno de ellos.. Esto conlleva a tomar decisiones deportivas aleatorias, que pueden llevarlas a su ebullición.

A la par, se comprobó que la Dirección de Deportes no dispone de material deportivo para las practicas rutinarias de las actividades deportivas, tales como balones de Futsala, futbol campo, kickingbol, voleibol, baloncesto, pelotas de béisbol y Softbol; tableros y relojes de ajedrez; mesas, pelotas y raquetas para el tenis de mesa; uniformes para participar en eventos deportivos, entre otros. Igualmente, el personal técnico no recibe cursos y adiestramiento para actualizar su estatus deportivo y estar a la par con el personal de otras universidades nacionales.

De la misma manera, en la Dirección de Deportes existen los cargos vacantes de Coordinador Técnico, Administrador General y Mensajero, espacios que ejerce y cubre al mismo tiempo el Director de Deportes y que no es prudente, por cuanto se recarga de actividades. En ese sentido, es primordial llenar esas vacantes claves para ofrecer un mejor servicio a todos los usuarios que lo requieran.

Conforme a estas reseñas, se prevé que de emplearse estrategias financieras en la Dirección de Deportes, siguiendo la técnica del Cuadro de Mando Integral, se lograría optimizar el rendimiento financiero en esa dependencia. Asimismo, dispondría de una herramienta confiable a la gerencia deportiva para disminuir la incertidumbre y tomar decisiones metodológicas acertadas, para satisfacer las necesidades de los estudiantes atletas, técnicos, entrenadores y personal administrativo. En relación a estas referencias se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias financieras, fundadas en el modelo del Cuadro de Mando Integral, demanda la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, que conlleven a alcanzar sostenibilidad y el beneficio financiero?

Basado en la interrogante antes mencionada emanan las siguientes incógnitas:

- ¿Qué elementos de carácter externo influyen en la sostenibilidad y el rendimiento financiero de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente?
- ¿Qué elementos de la estructura financiera, están relacionados a su sostenibilidad y rendimiento financiero?
- ¿Cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, en concordancia con el rendimiento financiero?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos financieros requeridos por la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente?

- ¿Qué acciones estratégicas de carácter financiero son requeridas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuáles son los indicadores estratégicos financieros requeridos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el Cuadro de Mando integral encomendado en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, que permita fortalecer el rendimiento financiero?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar las estrategias financieras que, de acuerdo al modelo del Cuadro de mando Integral, le permitan a la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, lograr su sostenibilidad y rendimiento financiero.

1.2.2 Objetivos específicos

- Examinar los elementos de carácter externo que inciden en la sostenibilidad y rendimiento financiero de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente
- Revisar los elementos de la estructura financiera de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, que estén relacionados a la sostenibilidad y rendimiento financiero.
- Determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, en concordancia con el rendimiento financiero.
- Establecer los objetivos estratégicos financieros requeridos por la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

- Precisar las acciones estratégicas de carácter financiero requeridas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.
- Determinar los indicadores estratégicos financieros requeridos en Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.
- Construir el Cuadro de Mando Integral que permita fortalecer la sostenibilidad y rendimiento financiero en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente .

1.3 Justificación y alcance de la investigación

Para lograr la sinergia en cualquier equipo de trabajo, se deben implementar tácticas para lograr sus objetivos y metas y mas aún, con el actual crecimiento acelerado de las nuevas realidades tecnológicas; es por ello que los estrategas deportivos están obligados a acelerar estas acciones estratégicas para ser alcanzadas en el corto, mediano o largo plazo, de tal forma de tener las mismas oportunidades y ventajas con sus competidores, no solo para evitar quedar estática en el tiempo, sino también para lograr resultados favorables. En el caso de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente el objetivo primordial es garantizar las condiciones idóneas para la masificación del deporte Universitario y ofrecer asistencia deportiva física y mental de calidad a todos sus estudiantes atletas y las mínimas condiciones de trabajo a su personal técnico y administrativo, con el fin de contribuir a su formación integral y laborar.

En base a lo anteriormente expuesto, el propósito del actual trabajo de investigación fue definir estrategias financieras que sirvan de indicadores a sus estrategias deportivos, mediante la adopción de objetivos estratégicos, que permitan mejorar el prestación del servicio por la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, de tal forma de aplicar y establecer mecanismos de análisis internos y externos, para optimizar su presupuesto financiero. Además, para lograr la cohesión

del recurso humano y fortalecer la sostenibilidad y rendimiento financiero durante el tiempo.

A la par, la aplicación de esta herramienta financiera servirá de apoyo a su personal técnico, para ejecutar sus actividades en forma planeada, en aras de masificar los recursos deportivos y financieros. Al mismo tiempo, en este trabajo de investigación se dispone de suficiente información que podría ser de utilidad para otras personas, tales como: investigadores, estudiantes de la universidad o personas interesadas atletas o entrenadores de otras dependencias. También, podrá servir de referencia para nuevos trabajos de investigación

1.4 Aspectos metodológicos

Para el logro de los objetivos mencionados, fue necesario desarrollar una metodología cuyos principales aspectos se presentan a continuación.

1.4.1 Tipo de investigación

De acuerdo a lo estipulado en el Instructivo para la Elaboración y Presentación del Proyecto y del Informe Final del Trabajo Especial de Investigación y del Trabajo de Grado de Maestría (2000) de la Escuela de Administración, Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la investigación es de campo, cuando la estrategia que sigue el investigador se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad, es decir, datos primarios (originales, de primera mano, producto de la investigación que se está realizando).

Dada la característica del trabajo de investigación, se clasificó como un estudio de campo, ya que, aún cuando se obtuvo información de las fuentes secundarias (revistas, libros, periódicos, entre otros.), la fuente principal requirió del contacto

directo y real con el personal adscrito a la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

En tal sentido, se estableció contacto directo con la realidad del objeto de estudio, ya que la investigación de campo constituyó un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de los datos basados en una estrategia de recolección directa de la realidad, de las informaciones necesarias para la investigación.

1.4.2 Nivel de la investigación

Méndez (1990), señala que el estudio descriptivo y explicativo identifica características del universo de investigación, determina formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

En referencia a esta descripción, el nivel de la investigación, se ubicó en el plano descriptivo, ya que se describieron, registraron, analizaron e interpretaron los datos obtenidos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

1.4.3 Fuentes de información

En base al nivel de información que suministran las fuentes se clasifican en:

Fuentes primarias: corresponden al personal Técnico, Administrativo y obrero de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Fuentes secundarias: Los instrumentos de recolección de datos utilizados en esta investigación descriptiva fueron: el cuestionario, computadoras, papel y bolígrafo, material bibliográfico, documentos en el área objeto de estudio, trabajos previos en el área objeto de estudio, tales como trabajo de ascenso, consultas en la Web, entre otros.

1.4.4 Población y muestra

Balestrini (2002), indica que la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. Asimismo, explica que la muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Considera, que ésta se obtiene con la finalidad de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de la población.

En referencia a lo planteado por Balestrini, la población del trabajo de investigación está constituida por un total de siete (7) personas que laboran en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente. Ahora bien, como la población es pequeña se consideró como muestra intencional toda la población de esa dependencia, para aportar información cien por ciento distinguida en esta investigación. La muestra característica de la población quedó establecida de la siguiente manera: un (1) Director de Deportes, un (1) Administrador, un (1) Coordinador Técnico, una (1) Secretaria Ejecutiva, un (1) Delegado de Deportes, un (1) mensajero y un (1) Coordinador de Apoyo Informático

1.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, organización, análisis, interpretación y presentación de la información

Según Arias (2006:65), “las técnicas de recolección de datos son los procedimientos o formas particulares de obtener información”. Estas herramientas de recolección de datos están conformadas por la entrevista, el análisis documental, el análisis de contenido, la observación, la encuesta, entre otros.

En esta investigación se aplicó la encuesta en modalidad cuestionario, el cual fue diseñado para tal fin. Asimismo, toda la información financiera fue suministrada, por el Director de Deportes y su Administrador.

A la par, a fin de conseguir la información necesaria se aplicó el cuestionario (Ver anexo) a los trabajadores de la Dirección de Deportes con el fin de obtener la información requerida para el posterior análisis de la investigación. Para el diseño del cuestionario, se consideró lo planteado por los autores Muñiz y Monfort (2005) y de las autoras López y Urbaneja (2008), en relación al Cuadro de Mando Integral y los factores externos, respectivamente. Además, se empleó la técnica del fichaje para obtener información a través de una adecuada revisión bibliográfica y por Internet. Estos datos fueron necesarios, para recolectar en orden de prioridad, toda la información bibliográfica requerida en esta exploración.

La compilación de los datos fue analizada, comparada, codificada, tabulada y presentada mediante el uso de gráficos y figuras. De igual forma, se incluyeron tablas y cuadros, acompañados de la información escrita, de manera adicional, a fin de integrar los datos contenidos en ellos y por último, se procedió a la redacción del informe final de investigación, siguiendo un esquema de trabajo previamente definido.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA FINANCIERA DE UNA EMPRESA

La estructura financiera de una organización se describe como el desarrollo de las operaciones y los proyectos financieros de una determinada institución. Ahora bien, para interpretarla es preciso considerar sus componentes. Entre ellos tenemos los siguientes:

El primero, corresponde a las Fuentes de financiamiento. Se refiere a los recursos que se utilizan para el financiamiento operacional y crecimiento de la organización; Tales como el capital social, los préstamos bancarios y la emisión de títulos de deuda.

El segundo, se refiere a la Estructura de capital. Representa la combinación de las fuentes de financiamiento y su operacionalidad dentro de la organización. Hay que estar muy atento a este componente, ya que el mismo puede influir considerablemente en la capacidad de endeudamiento y en la solvencia de la empresa.

El tercero, constituye la Gestión de capital de trabajo. En este elemento se concretan el uso estratégico de los recursos a corto plazo, tales como el efectivo, las cuentas por cobrar y por pagar y los inventarios. Con la aplicación efectiva de este componente se puede lograr el equilibrio financiero.

Por último, se muestra la política de dividendos, representa la distribución equitativa de los dividendos entre los accionistas de la organización. Contiene los criterios y las herramientas que se valen los estrategias para ejecutar las respectivas remuneraciones, así como los objetivos de los mismos, como un aumento en el precio de las acciones o un crecimiento en el numero de accionistas.

La aplicación, combinación y uso sistemático de estos elementos son vitales para la estructura financiera de una organización. Representa la diferencia entre la vida y la muerte de una organización.

2.1 Finanzas

Las finanzas se refieren a la forma de cómo los tomadores de decisiones en sus organizaciones emplean los recursos financieros y utilizan su capital para lograr cumplir con sus metas. Parte desde la formación de presupuestos y la utilización del dinero hasta la inversión y planeación financiera a corto, mediano y largo plazo.

La palabra finanzas proviene del latín "*finis*", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. Esta ciencia nace a principio de 1990 como campo separado de estudio. Su primordial inquietud era la producción de capital de la forma más ahorrativamente posible.

Para 1950, las finanzas representaban una disciplina descriptiva, luego a finales de este mismo año, empieza a considerarse como ciencia al aplicarse modelos matemáticos a las cuentas por cobrar, activos fijos, inventarios y efectivos. En 1970, surge la volatilidad de los tipos de cambio en las diferentes monedas y se da el régimen de flotación generalizada, ya que para esa época no existía relación fija entre las principales monedas existentes. Esta situación emergió debido a que Estados Unidos dimite a la convertibilidad del dólar con el oro.

A mediados de 1973, con el desarrollo petrolero surge la volatilidad de las tasas de interés, los tipos de cambio y de los precios, creciendo el riesgo para los inversionistas en las decisiones económicas y financieras. A finales de esa década, las economías promueven la obtención de capitales en forma económica y en la forma de aplicar esos recursos para lograr el rendimiento financiero, tanto para las personas naturales como para las jurídicas

Ahora bien, las finanzas se enfocan en el uso eficiente y efectivo del dinero. Actualmente, es empleada por innumerables instituciones, con o sin fines de lucro, ya que se ha demostrado que representa una herramienta muy práctica que condiciona a

los estrategias para maximizar y controlar su trabajo financiero. No obstante, para poder comprender su aplicación, es necesario definirla.

Esta disciplina, puede ser definida de diferentes formas de acuerdo a la conveniencia o beneficio de los autores implicados en la descripción.

Desde el punto de vista de la organización, es la ciencia que se encarga del uso eficiente de los recursos financieros de la empresa, con la finalidad de expandir el valor de la misma para sus asociados, tales como la planeación financiera, evaluación de inversión y el seguimiento y control de los costos e indicadores financieros.

Desde el enfoque del accionista, constituye la implementación de herramientas que analizan el desempeño y el potencial de una organización como instrumento de inversión, contiene el análisis de riesgo, la tasa de retorno de la inversión y la compra y venta de activos financieros.

Desde la particularidad del Estado, representa la rama de la administración pública que se encarga de la administración de los recursos fiscales del Estado, involucra la elaboración, seguimiento y control del presupuesto público, recaudo de tributos, la planificación del gasto publico y regulación del sistema financiero.

Desde la visión del ciudadano común. Representa la administración eficiente de recursos monetarios para satisfacer sus necesidades básicas durante cierto tiempo, abarca el presupuesto personal, la inversión y el ahorro, entre otros.

Para Andrade (2005, Pág.59), define las finanzas como el "área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.", y también la define como el "área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros"

2.2 Sostenibilidad financiera

En el mercado de capitales y financiero existen cantidades de empresas con sus carteras de clientes, listas a emprender sus operaciones para ofrecer un servicio de calidad a los consumidores y que la ayude a posicionar y permanecer activa en el actual y complejo sistema competitivo. Es por eso, que la programación de sus acciones involucra una serie de riesgos potenciales para las inversiones y que pueden originarse en el transcurso del tiempo que podrían ser favorables o desfavorables para la sostenibilidad organización.

La sostenibilidad financiera se describe como la capacidad de una empresa para mantener sus operaciones y simultáneamente cumplir con sus compromisos financieros a través del tiempo. Ahora bien, Para lograr una excelente gestión financiera, es primordial establecer políticas que encierre por un lado, el análisis eficiente de las necesidades de los recursos humanos y financieros disponibles, la ejecución de estrategias para minimizar los costos y por otro, la fijación de ingresos sólidos y realistas.

Además, la sostenibilidad financiera involucra una gestión de riesgos financieros que puedan perturbar la estabilidad financiera de la empresa en corto, mediano y largo plazo. Lo ideal de todo estrategia financiero es lograr la perpetuidad de su organización, pero que resulta complicado alcanzarla ligeramente; la misma consiste en formar una estructura y un medio de sostenibilidad sistémico que garantice la estabilidad de la organización. Ahora bien, para que una empresa alcance sostenibilidad en el tiempo debe robustecer su estructura interna, valerse de sus fortalezas para minimizar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que surjan de su entorno. Para ello, se debe afinar las responsabilidades de su recurso humano y establecer métodos de incentivos que mejoren su desempeño en sus actividades rutinarias.

Además, para lograr la sostenibilidad financiera se debe construir un presupuesto justo de los gastos y costos que se deriven de su actividad financiera, priorizando a las variables alternativas de inversión que se presenten. Igualmente, se debe disponer un estricto control y fiscalización de las actividades diarias establecidas y corregir, en la medida de las posibilidades, situaciones adversas que se pudieran surgir durante la operacionalidad de la organización para poder alcanzar el rendimiento financiero.

2.3 Rendimiento financiero

Con el avance tecnológico y la creación de la inteligencia artificial los estrategias financieros se han visto en la necesidad de adaptarse a estos cambios, para evaluar el avance o retroceso de las inversiones realizadas. Por eso, existen indicadores que muestran información fidedigna de las acciones emprendidas para lograr los objetivos propuestos. Son instrumentos que cotejan la realidad financiera y operantita de la organización, entre las más utilizadas emerge el rendimiento financiero.

Esta herramienta de gestión financiera, es un medidor estratégico que sirve como monitor para evaluar y comparar la fortaleza financiera, en la inversión realizada por personas naturales, instituciones privadas y publicas. En las personas naturales, se mide cotejando en un ejercicio determinado los ingresos y los gastos, la inversión realizada y el ahorro devengado. La finalidad es incrementar los ingresos y disminuir considerablemente los gastos para que fluya un superávit, e invertir nuevamente en activos financieros para producir beneficios.

En las instituciones privadas, el rendimiento financiero es mensurable comparando los ingresos con los costos de producción, así como la inversión y su retorno. El propósito es incrementar los ingresos y disminuir los costos para ampliar

sus dividendos. De igual forma, El rendimiento financiero se puede medir comparando a las empresas del mismo ramo.

En relación a las instituciones públicas o del Estado, el rendimiento se refiere a la facultad de esas dependencias para satisfacer las necesidades sociales medidas con base a sus funciones rutinarias de servicio. En este caso, el objetivo primordial no se basa en el lucro, sino la prestación de servicio efectivo a la sociedad.

Esta herramienta de gestión financiera, es el indicador autentico para medir la salud financiera de las personas naturales y jurídicas que sirve como referencia para que los estrategas tomen sus decisiones y obtener mejores beneficios. Ahora bien, para lograr estos buenos resultados se debe disponer de una excelente estructura financiera que defina el norte de las organizaciones y particulares, para adjudicarse en un mercado de bienes y servicios netamente competitivo.

2.4 Estructura financiera de una organización

La estructura financiera se compone del capital social, la deuda, el inventario y las utilidades retenidas, se refiere a como una organización se mantiene en el tiempo y como se utilizan sus recursos financieros. De igual forma, la escogencia de la estructura obedecerá a su tamaño, situación financiera efectiva, objetivos a largo plazo y del ramo en que se desenvuelve.

Ahora bien, para tener una buena estructura financiera los propietarios y/o personas particulares deben disponer de los mínimos recursos financieros y humanos, para desarrollar sus operaciones y planes, minimizar las deudas y mantener equilibrado el capital social.

Para ello, se debe aplicar estrategias financieras que sirvan como indicadores para disminuir las desviaciones resultantes en su plataforma operativa y a su vez, aumentar el rendimiento financiero. Ello, requiere de la exploración de ciertos

elementos internos financieros y no financieros, entre ellos: punto de equilibrio, razones financieras, cálculo de costos, los presupuestos y capital intelectual.

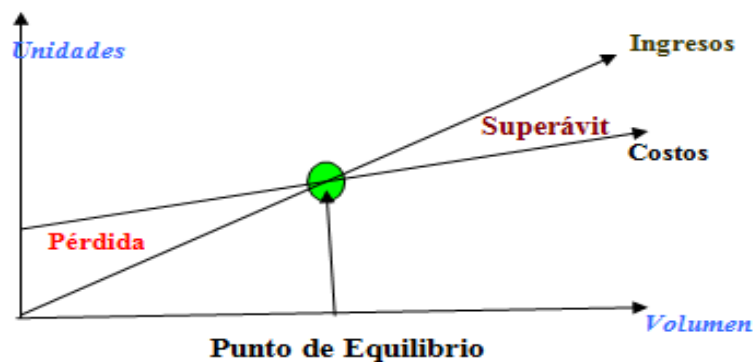
2.4.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa la igualdad entre los ingresos y costos en una determinada organización. Ortega, 2008 lo define “como el momento en que una organización no genera ni ganancias ni pérdidas”. Esta técnica de análisis se utiliza como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Sin embargo, para utilizar este instrumento mensurable es elemental conocer el movimiento de los ingresos, costos y gastos.

Es significativo resaltar que el punto de equilibrio está supeditado a cambios en los precios de bienes y servicios, fluctuaciones en la demanda del mercado de acuerdo a su rama, factores internos y externos a la organización y la competencia.

Por ello, es recomendable conocer su comportamiento, por cuanto asiste a los estrategias para saber que bienes o servicios se necesitan vender y cuanto cuesta producirlos y además, saber con exactitud la ganancia o pérdida que se deriva de su valoración. A continuación se esquematiza. (Ver gráfico # 1)

Gráfico # 1: Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Para comprobar el punto de equilibrio (PE), en unidades monetarias se aplica la siguiente formula:

$$\text{PE (en unidades monetarias)} = \text{Costos Fijos} / 1 - (\text{Costo Variable} / \text{Precio})$$

Es de notar, que el punto de equilibrio desde el punto de vista financiero no sirve de nada a las empresas que generan pérdidas, si el efectivo que produce es insuficiente para afrontar la operatividad de la misma, debido a que el flujo de caja efectivo se necesita tanto para respaldar los costos (variables y fijos) como para cubrir otras carencias que se deriven de la actividad operativa, entre ellas los gastos fortuitos o imprevistos, deudas adquiridas con intermediarios, impuestos, obtención de activos fijos, para financiar y expandir la cartera clientes y/o inventario y para garantizar a los el retorno de la inversión de los accionistas.

Esta herramienta de medición, se aplica para determinar en qué período de tiempo los ingresos son iguales a los costos. Asimismo, determina las ganancias o pérdidas cuando los ingresos son excedentarios o deficitarios. De igual forma, se utiliza para proyectar la perspectiva de una determinada institución con o sin fines de lucros.

2.4.2 Razones financieras

Son instrumentos de medición del análisis financiero que permite evaluar la situación financiera de una organización durante un plazo determinado. Sus cálculos se derivan de la información financiera de la dependencia para evaluar su rentabilidad y liquidez y encaminar a los estrategias a tomar decisiones. Cada modelo de razón financiera suministra datos puntuales sobre la variedad del desempeño financiero de una dependencia, Entre las más utilizadas se tienen las siguientes:

- Razones de liquidez. Es una de la más utilizada por los estrategas y consiste en determinar la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos

financieros en el corto plazo. Esta herramienta financiera mide la solvencia del flujo de efectivo neto de la empresa y su capacidad en permanecer solvente en escenarios desfavorables. La misma a su vez se clasifica en:

- Capital de trabajo. Se basa en la inversión neta en los activos circulantes, referente a las medidas de financiamiento e inversión en el corto plazo. Su fórmula es:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

- Prueba del ácido. Esta razón financiera valora el número de unidades monetarias en inversión liquida en cada unidad monetaria de pasivo en el corto plazo. Se centra más en el flujo de efectivo y las cuentas por cobrar. La fórmula es:

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo circulante}$$

- Razón circulante. Evaluar el número de unidades monetarias de la inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído, En tal sentido, mientras mayor sea el valor de la razón, mayor es la capacidad de la empresa para enfrentar sus compromisos financieros. Su fórmula es:

$$\text{Razón circulante} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$$

- Razón de endeudamiento. Mide la cantidad de deuda que posee la dependencia y su capacidad en cancelar sus obligaciones financieras. Es recomendable que la proporción de endeudamiento de la empresa sea menor al 100 %. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \text{Total pasivo} / \text{Total activo}$$

- Razón de rentabilidad. Mide la capacidad de la empresa para generar dividendos. Tantea la realidad financiera sobre la administración de la inversión realizada. Este modelo de medición determina la rentabilidad de las ventas y la con las inversiones realizadas, la combinación de estas determina la eficiencia operativa de la empresa. Entre estas se tienen las siguientes:
 - Margen de utilidad bruta. Esta herramienta financiera interpreta, por un lado la ganancia o pérdida de la organización referida a las ventas y por otro, la eficacia de las operaciones. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = (\text{Ventas} - \text{Costos de ventas}) / \text{Ventas}$$

- Margen de utilidad neta. Esta razón Calcula el porcentaje de ganancia que le resta a los inversionistas y muestra la eficiencia de la organización después de deducir el impuesto sobre la renta. La fórmula es:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$$

- Razón de rendimiento del capital. Esta técnica indica las utilidades obtenidas sobre la inversión efectuada por los inversionistas, habitualmente empleada para comparar a las organizaciones de un mismo renglón. Su fórmula es:

$$\text{Rendimiento de capital} = (\text{Utilidad neta} - \text{Dividendos}) / \text{Capital social}$$

- Razón de rendimiento de los activos. Esta herramienta evalúa el rendimiento que se logra mediante la inversión efectuada. Calcula la capacidad para generar ganancias o utilidades. La fórmula es:

$$\text{Rendimiento sobre activos} = (\text{Utilidad neta} - \text{Dividendos}) / \text{Total activos}$$

- Razones de cobertura. Esta técnica financiera mide la relación de los cargos financieros de una organización y su capacidad para suministrarles servicio. Tradicionalmente utilizadas por la obligación de la empresa para los cargos fijos. La más utilizada es la razón de cobertura de intereses, cuyo objetivo es evidenciar el nivel en donde las utilidades operacionales, resguardan el pago de intereses resultantes de las obligaciones financieras adquiridas por los inversionistas. Su fórmula es:

$$\text{Cobertura de intereses} = \text{Utilidad antes de impuesto} / \text{Cargo por interés}$$

2.4.3 Contabilidad de costos

Desde épocas remotas, los inversionistas aplican este instrumento financiero para valorar los costos y tener un indicador puntual que les proporcione información sobre el éxito o fracaso de la inversión realizada. Esta herramienta también sirve para planificar y controlar todos los movimientos operativos de la empresa. Es una técnica de información para registrar, distribuir, analizar, interpretar e informar los costos de fabricación, comercialización, administración y financiamiento. El costo es el sacrificio económico y financiero que hacen los inversionistas para adquirir o incrementar sus dividendos; implica evaluar lo que cuesta producir un bien o servicio o lo que cuesta transmutarlo.

Además, permite a los inversionistas a cuantificar y discriminar en forma detallada el monto de las inversiones que se realizará en el corto, mediano o largo plazo. Su análisis es necesario, puesto que su desconocimiento puede trascender negativamente para la empresa y generar conflictos o riesgo en las inversiones realizadas.

La contabilidad de costos mediante su valoración permite, minimizar la incertidumbre y por otro, encaminar las desviaciones preliminares puesto que

condiciona las posibles inversiones que se puedan generar en el futuro. De hecho, de este estudio dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la organización. Igualmente, sirve de guía para establecer el precio de los artículos y las posibles pérdidas o ganancias que estos generen. También, mediante el análisis de precio se pueden seleccionar a proveedores que ofrezcan una gama de bienes o servicios de calidad y que satisfagan las perspectivas de los tomadores de decisiones empresariales.

De la misma forma, los inversionistas no solamente debe saber lo que pasó, sino también cómo, dónde y porque sucedió. Para ello, es importante para la organización determinar cuáles serían sus costos fijos, costos variables y los gastos con sus fluctuaciones.

- Costos fijos. aquellos que permanecen constantes durante un determinado periodo independientemente de la actividad económica que realiza la empresa, indistintamente de las variaciones en la producción de los bienes, venta o la prestación de un servicio.
- Costos variables. Son aquellos que fluctuarán independientemente de la actividad productiva de la empresa, ya sea mediante el volumen de la producción, las ventas o la prestación de un servicio. La particularidad de los costos variables es que no existirán sin actividad productiva, es decir, son proporcionales a la producción de la organización y están en función del tiempo.
- Gastos. Existe una gran diferencia entre los costos y los gastos. Los costos son aquellas que se originan por la actividad productiva o la prestación de un servicio por la empresa; en contraste, los gastos son originados por la actividad gerencial o ventas en la dependencia, generalmente son erogaciones pequeñas que obligatoriamente hay que ejecutar para el desarrollo operativo, tales como

papelería, formación del recurso humano, servicio y combustible de vehículos. El gasto no forma parte de la producción de bienes y servicios, en cambio el costo sí.

Tanto los costos como los gastos repercuten significativamente en la salud operativa y productiva de la empresa, representan al sacrificio que hacen sus dueños o accionistas para garantizar su estabilidad y continuidad en el tiempo, con la finalidad de hacer visible las metas planificadas, generar excelentes dividendos y sobre todo el rendimiento financiero.

Todos los aspectos teóricos que han sido detallados anteriormente en este capítulo, como requisito exploratorio de la estructura financiera, serán examinados en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

3.1 Estrategias financieras

Los estrategas son los responsables por la salud financiera de sus empresas, son los que tienen la última palabra para decidir que instrumento financiero es viable para que la dependencia se mantenga productiva en el corto, mediano y largo plazo. Ahora bien, una de las herramientas más utilizadas por ellos son las estrategias financieras. Están diseñadas para conducir los recursos financieros de establecimientos jurídicos y personas naturales, con o sin fines de lucros durante cierto tiempo. Las estrategias financieras abarcan la disponibilidad de los recursos financieros y humanos, puntuales para lograr los objetivos propuestos y la sistematización de como manejarlos en forma tangible. La esencia fundamental es lograr el máximo rendimiento de los activos financieros y reducir el riesgo relacionado con las decisiones financieras a largo plazo.

Su atención debe garantizar la incorporación, convicción y motivación de todo el recurso humano involucrado, tanto operativo como administrativo, que trabajan en los diferentes espacios de la empresa para facilitar y precisar las debilidades y fortalezas y, simultáneamente, original y establecer el sentido de pertenencia a los consumidores para aumentar el rendimiento financiero de la dependencia.

De acuerdo a Diez y López (2001), la estrategia financiera en toda organización se define como la elección de los caminos por seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, presupuestada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado. Al respecto, la estrategia financiera, debe estar en armonía con la estrategia general y estar atenta a las situaciones internas y externos que se puedan presentar. A la par, debe ajustarse en los aspectos financieros de las decisiones estratégicas, atados al rendimiento de los inversionistas. Dejan ver

que la garantía de la estrategia financiera se evalúa por su contribución al objetivo de la organización y la cuantificación de los resultados en términos financieros.

Indican, que la estabilidad y permanencia de la organización en el mercado financiero dependerá de la implementación de técnicas indispensables, relacionadas con otros instrumentos de gestión, para lograr los objetivos y la independencia financiera. Pero, para implementar las estrategias financieras es preciso mencionar los siguientes principios financieros.

3.1.1 Principios de las estrategias financieras

De acuerdo a Shapiro, (2008), toda organización debe buscar sus recursos financieros para lograr los siguientes principios:

- **Sostenibilidad financiera.** Tiene como finalidad establecer una estructura y un sistema de sostenibilidad integral. Describe la capacidad de la empresa para crear sus recursos y lograr su visión, para eso se debe disponer de una buena administración estratégica, la capacidad de atraer, administrar y retener el recurso humano idóneo, tener una infraestructura financiera adecuada, y lo más importante, disponer de una buena imagen y sobre todo contar con el apoyo y la participación de la sociedad. Sus principales aportes son: diversificar las fuentes de financiamiento de la empresa, instaurar un ambiente favorable y fortalecer la estructura interna en la empresa, para lograr la sostenibilidad en el tiempo.
- **Autonomía financiera.** Indica que las empresas deben tener disponibilidad de fuentes de financiamiento para alcanzar su independencia. Para ello, sus estrategias están obligados a implantar estrategias alineadas a lograr la máxima autonomía financiera, para generar e invertir su capital, para establecer los sueldos y salarios de sus trabajadores y, sobre todo, para rechazar la financiación obligada. Su principal característica es aplicar la herramienta idónea para lograr las metas establecidas en la etapa inicial de la planificación.

3.1.2 Componentes de la estrategia financiera

Con el avance de las realidades tecnológicas y la innovación e implementación de la Inteligencia artificial, las organizaciones sobreviven en un sistema cada vez más complejo y competitivo, situación que obliga a sus accionistas o propietarios a implementar acciones que conduzcan a lograr la estabilidad económica, maximizar sus beneficios y sobre todo, su independencia financiera. Para ello, Shapiro (2008), considera los siguientes pasos:

- Un plan estratégico. Es un formato escrito de gestión financiera que establece un sistema metodológico para alcanzar los objetivos propuestos, son aquellos señalados para lograr los objetivos financieros durante un tiempo determinado. Shapiro (2008), indica que este plan estratégico está compuesto por: un análisis de la situación, los objetivos de mercadotecnia, el posicionamiento y la ventaja diferencial, la descripción de los mercados meta, diseño de la mezcla de mercadotecnia y aquellas herramientas que permitirán la evaluación y control permanente de las actividades financieras planificadas. Esta metodología, se construye posterior al plan estratégico de la empresa. Del mismo modo, su ejecución estimula el pensamiento metódico de la administración de la gerencial; orientándolos en el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias que se deben implementar en la misma.
- Un registro de ingresos y gastos. Involucra los gastos e ingresos en que cometería la organización en un periodo determinado. Para ello, es primordial que los gerentes empresariales ejecuten un balance constante de la situación financiera de la misma, para implementar medidas que agilicen el proceso operativo y administrativo y tomar correctivos si hubiere lugar, ya que, que mediante este registro se podrá revelar a tiempo las desviaciones y saber con exactitud la variación de los mismos.

- Elaboración de un presupuesto. Este formato se realiza con la finalidad de conocer cuales serian las posibles erogaciones que realizará la empresa en un determinado ejercicio económico. La combinación de las estrategias financieras y la planificación de un presupuesto son herramientas claves para el éxito o fracaso de la gestión financiera. No se puede implementar una estrategia financiera si se carece de un presupuesto. Este se deriva del dinamismo de todas las actividades planificadas por los gerentes empresariales tomando como base la implementación de técnicas imperiosas para hacer realidad la misión y visión. Además, se debe considerar los servicios adicionales, ya que existen bienes o servicios que son presupuestados únicamente por posibles contingencias que se puedan presentar en un momento dado.

La combinación de esta metodología debe ir de la mano con la planeación y la estrategia matriz empresarial. Pues, su aplicación de manera adecuada y sistémica puede exponer la cantidad de recursos financieros requeridos para ser ejecución, ya que establece el mecanismo de control, la claridad y el balance contable.

- Sistemas financieros. Representa el número de organizaciones, actividades comerciales y normas jurídicas que admiten el intercambio entre los inversionistas y los ahorristas. Abarca las principales instituciones financieras de un país, entre ellas la bolsa de valores, bancos públicos y privados, las empresas de seguro, y las cooperativas de crédito. Su función primordial es dirigir los recursos monetarios de los ahorristas hacia los planes de inversión rentables. Entre los servicios que ordinariamente brindan están: los ahorros, préstamos, inversiones, seguros., compra y venta de acciones, de divisas y de bonos. Además, es preciso resaltar que los principales mercados financieros actualmente existentes son el mercado de divisa, la bolsa de valores y el mercado de bonos. Asimismo, el sistema financiero se rige por normas financieras legales que rigen su funcionamiento para proteger los intereses de

los inversionistas y garantizar la estabilidad financiera y desarrollo económico de la nación. A la par, cuentan con un sistema contable que suministran información especificada sobre el control financiero. Un excelente sistema contable debe describir lo siguiente:

- Que sea relevante, comprensible y se entienda perfectamente.
 - Que suministre datos precisos y realidad financiera de la Organización.
 - Que suministre datos estadísticos calculados en periodos preliminares.
 - Y que sea Confiable. Que indique preventivamente si la aplicación de estrategia financiera está andando de acuerdo a lo planeado.
- Imagen pública. representa la percepción que tienen los usuarios de ella a través de su labor social, las campañas de difusión y las estrategias de mercadotecnia. Dependiendo de su estabilidad en el mercado y la oferta de sus productos, la imagen pública puede influir negativa o positivamente en la decisión de compra de los usuarios. Es por eso, que sus estrategias deben considerar efectivamente la calidad de sus bienes o servicios, la obligación social de acuerdo al orden jurídico, su posición en el mercado, y sobre todo la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores, puesto que estos tendrán la última palabra para adquirir la compra de los productos.

En este caso, se debe desarrollar estrategias dirigidas por personal capacitado en el área y que tenga como norte el desarrollo de la imagen pública y en donde se implemente una campaña publicitaria que abarque a todo el conglomerado y que sea percibida positivamente por los consumidores.

- Formación de valores al recurso humano. Representa los principios fundamentales inculcados en aquellas personas responsables de las funciones operativas y administrativas, con el fin de alcanzar las metas propuestas de la organización y su rentabilidad. Los valores proporcionan un sentido de pertenencia tradicional para trabajadores. Personifican el grado de compromiso

y responsabilidad que regularmente se tiene con su organización, ya que es necesario que exista gran afinidad y cohesión entre sus compañeros, puesto que gran parte de su existencia la complementan en el sitio de trabajo; de ahí la imperiosa necesidad de obtener la sinergia entre los intereses personales y organizacionales como indicio para fortalecer los valores compartidos.

En este sentido, los inversionistas deben entender que el recurso humano constituyen las fortalezas de la organización y que deben evaluarla oportunamente, utilizando técnicas acordes para personificar su desempeño y visualizar cambios significativos en el área donde se desenvuelve.

Ahora bien, para certificar si los trabajadores están en concordancia con el establecimiento de valores de la organización y alcanzar la efectividad de los recursos, es imperioso aplicar los siguientes indicadores:

- Medio ambiente social. Valora la necesidad de constituir ambiente externo e interno positivo en donde residan sus trabajadores conforme a su responsabilidad social.
- Conocimientos de sí mismo. Cualidades del recurso humano ante escenarios que se puedan manifestar en el desempeño de sus actividades, tales como el autocontrol, el conocimiento y la capacidad para tomar decisiones.
- Desarrollo profesional. Formación continúa del recurso humano enmarcado en su área para perfeccionar su especialidad, dentro del medio ambiente de la empresa.

Es relevante que las organizaciones precisen una estructura financiera enérgica para originar, procedimientos concluyentes para lograr el rendimiento financiero, pero que esos logros obedecerán si en las empresas se emplean estrategias financieras eficientemente. Ahora bien, en el siguiente punto se expondrá en forma resumida los tipos de estrategias financieras propuestas por Ortiz (2005.202).

3.2.3 Tipos de estrategias financieras

Hoy en día, los inversionistas utilizan diferentes tipos de estrategias para lograr su estabilidad financiera y perpetuar su empresa en el tiempo. No obstante, en este tema se enunciarán algunas, entre ellas se tienen las siguientes:

- Estrategia de inversión a largo plazo. Los estrategas realizan sus inversiones en acciones o instrumentos financieros para perpetuar su empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Estrategias de diversificación. Consiste en invertir en diferentes activos financieros para minimizar el riesgo e incrementar la estabilidad de su cartera de clientes en el mercado.
- Estrategia de apalancamiento. Consiste en solicitar préstamos en el mercado financiero y realizar inversiones para incrementar la rentabilidad de la empresa, pero esta condición, también implica mayor riesgo para pérdidas considerables.

Ahora bien, de acuerdo a Ortiz (2005:204), las estrategias se conciben como el conjunto de acciones que las organizaciones desarrollan para asegurar una ventaja competitiva sostenible y perdurable. De igual forma, señala que las estrategias financieras de una organización se clasifican de la siguiente forma:

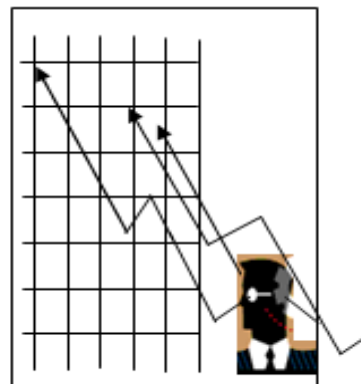
- Estrategia de la excelencia operativa. Esta estrategia se refiere a las actividades que originan el uso eficiente de recursos en los ciclos que forman el abastecimiento, sus actividades operativas y la comercialización. Su objetivo primordial consiste en el perfeccionamiento continuo de las actividades operativas de la empresa. Además, para disminuir los costos relacionados a la adquisición de la materia prima de las organizaciones, es imprescindible aplicar el descuento pronto pago y reducir los periodos de entrega a los proveedores, ya que mientras menor sea el plazo de entrega, el inventario disminuirá

considerablemente y por ende reducirán los costos. Los indicadores que se aplican en esta estrategia son los siguientes:

- Aquellos relacionados para valorar las estrategias referidas con el liderazgo de costos en el abastecimiento. Con esta herramienta se puede comprobar si se originan intereses financieros, ya que se puede demostrar si los costos internos están por encima o por debajo a los precios determinados por los canales de distribución. Ortiz (2005:210) señala, que los costos de producción de los insumos pueden reducirse aplicando en la empresa la economía de escala. Esta estrategia tiene la particularidad de distribuir mayor cantidad de pedidos. Y al mismo tiempo estimular disminuir los costos.
- Aquellos indicadores previstos para evaluar las estrategias atañidas con el liderazgo de costos en la operación. Con esta técnica se puede comprobar correctamente el costo de operación de la empresa y al mismo tiempo, sirve de andamio para los inversionistas en las actividades operativas de la empresa. Esta condición implica la merma de los costos, incidiendo verdaderamente en decisiones enmarcadas con el inventario de productos finales en la empresa, la racionalidad de los procesos administrativos, planta física y el financiamiento, tal como se señala el gráfico # 2.

Gráfico # 2: Estrategias de liderazgo en costos en la operación

Actualización tecnológica
 Planificación de inventarios
 Empleo intensivo de recursos
 Agilización de procedimientos
 Distribución funcional de la planta
 Decisiones objetivas de financiación
 Evaluación de operaciones outsourcing
 Sistematización de labores administrativas
 Capacitación permanente del talento humano



Fuente: Alberto Ortiz. Gerencia Financiera. 2005. Pág. 213

- Estrategia del liderazgo de precios. Esta herramienta de gestión se aplica en las empresas para liderar y posicionarse en el mercado, debido a que se emplean políticas de precios, obligando a las empresas más pequeñas del mismo ramo, a plegarse a esa estrategia. Del mismo modo, existen segmentos de mercado cuyas decisiones de compra están condicionadas por la exclusividad, los y parámetros de la marca, debido que el establecimiento de los precios ejerce un impacto sobre las decisiones de compra de los consumidores.

Ortiz (2005) señala que los lineamientos para el cálculo del precio, basado en la perspectiva del margen de utilidad operacional, son los siguientes:

- Volumen pronosticado de ventas.
- Inventario inicial conocido del producto.
- Inventario final pronosticado del producto.
- Costo pronosticado de los insumos por consumir.
- Gastos indirectos de fabricación imputados a la fabricación del producto.
- Costo de la mano de obra directa imputable a la fabricación del producto.
- Gastos administrativos y de ventas imputables al producto.
- Margen de utilidad operacional esperado.
- Precio por calcular para garantizar el margen de utilidad esperado.

De la misma manera, Ortiz (2005) expone que una vez calculado el precio, se comparará con los precios prevalecientes en el mercado. Si resulta igual, no hace falta el ajuste. Si está por encima y el mercado es muy sensible al precio, es posible reducir las pretensiones del margen de utilidad, modificar el volumen pronosticado de inventarios o considerar mecanismos que propicien la disminución de los costos pronosticados. Sin embargo, cuando el precio es inferior a los promedios en el mercado, surgirán las opciones de ubicarlo en estos valores o sostenerlo con la pretensión justificable de ubicar más unidades en los sistemas de distribución. No

obstante, para la aplicación de precio final debe considerarse los lineamientos recomendados tomando como referencia la expectativa del margen de utilidad operacional, ya que ésta contribuye a evaluar la eficiencia en la cobertura de los costos y los gastos operacionales, puesto que suministran datos valiosos para ponderar la rentabilidad del capital social y de la inversión realizada.

- Estrategias asociadas con los atributos del cliente. Esta herramienta se emplea para conocer la particularidad de los clientes; y para su evaluación se debe saber dónde se produce la selección y compra, si es directamente o por otra vía o por la mezcla de ambas, estilo de vida, características de su personalidad, demográficas y socioeconómicas, a fin de enmarcar y puntualizar el mercado objetivo, comprender su fidelidad y dirigir las ofertas. Además, el grado de fidelidad del cliente obedece a la intensidad de su actitud y su conducta. Con esta información, se facilita su estudio y análisis a partir de la creación de una variedad de clases de fidelidad, donde cada una de ellas presenta variedad de vías resultantes y, a su vez, constituye un segmento.

Ahora bien, a identificar las características del cliente, los inversionistas están obligados a valorar el beneficio que ellos constituyen para la organización. En ese sentido, es recomendable incorporar estrategias inducidas a mantener y sostener perennemente el mayor número de clientes potenciales y reales, debido que su estabilidad y bienestar orienta el crecimiento de las ventas. Además, para lograr estas metas se demanda que los clientes sean leales, estratégicos y sobre todo muy rentables a la organización.

Exclusive, la gerencia al conocer las particularidades de su cartera de clientes, debe promover acciones concretas para atraerlos y mantenerlos como clientes leales; para ello se exhorta a evaluar la combinación de los rasgos indicados en la tabla # 1.

Tabla # 1: Análisis de los agentes económicos que componen el mercado

CLIENTES			Evaluación de perfiles y estrategias previstas en el tratamiento de clientes clasificados por sus atributos
EST	SIG	REN	
SI	SI	SI	Clientes vitales que conviene mantener a toda costa
SI	SI	NO	Imprescindible actuar sobre el problema de la rentabilidad mediante una mezcla que aborde los temas del precio, el servicio y la entrega
SI	NO	SI	Se requiere desarrollar acciones que lleven a incrementar el volumen de las transacciones comerciales o financieras
SI	NO	NO	Es imperioso emprender actividades que auspicien el mejoramiento de los volúmenes de negocio y los beneficios financieros
NO	SI	SI	Como el cliente no encaja con las ventajas competitivas, no es preciso proporcionarle atención especial
NO	SI	No	Aunque el tamaño de las compras es importante, el cliente no encaja con las ventajas competitivas y no es rentable. Decisión: abandono
NO	NO	SI	Los beneficios financieros no compensan los esfuerzos asociados con la atención de un cliente que compra poco y no es estratégico
NO	NO	NO	No tiene sentido sostener relaciones comerciales con clientes que no satisfacen ninguno de los atributos. Decisión: abandono

EST: Estratégico SIG: Significativo REN: Rentable

Fuente: Ortiz (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. p.223

Ortiz muestra en la tabla anterior que la propuesta de la combinación de las herramientas financieras se fundamentan en proponer que cada segmento del mercado requiere un proceso que interprete sus necesidades reales, y que carece de sentido en atraer a usuarios potenciales interesados en las ofrecimientos realizados por los inversionistas durante cierto tiempo y además, que las organizaciones se fundamentan en su bienestar y no por las emociones. Del mismo modo, expone que se debe descartar a los consumidores que no reúnan las condiciones o requerimiento de la aplicación de estrategias, la rentabilidad, o simplemente que no llenan las expectativas para anexarlo en la cartera de clientes potencialmente esperados.

A la par, Ortiz explica, que se deben aplicar ciertos parámetros para comprobar que la aplicación de las herramientas financieras, realmente han alcanzado el rendimiento financiero, entre ellos se mencionan:

- Estabilidad de la clientela y su cuota de mercado
- Desarrollo y Deserción de la clientela.
- Índice de deserción y fidelidad de la clientela.
- Margen de utilidad por cliente.
- Estrategias sustentadas en el valor del inversionista. Es esencial que los trabajadores tengan y se expresen muy bien de su empresa así como se quisiera que los clientes refieran a otros para aumentar la cartera de la empresa. De obtener buenos resultados, es factible que sea renovado por los propietarios, ya que los inversionistas formarán de sus inversiones la propiedad más elemental de su portafolio. Para tener certeza de lo anterior, es fundamental puntualizar la implementación de las herramientas financieras en la organización, no solamente orientadas a incrementar el valor y evaluar el grado de satisfacción de los accionistas, si no también que servirán de modelo para expandir la comercialización de sus productos y el incremento de sus dividendos

3.3 Modelos estratégicos

Los modelos estratégicos son formatos o guías creados por estrategias financieras para valorar la situación operativa y financiera de una organización en un periodo determinado. Su rol principal es valorar las diferentes fortalezas y debilidades de la empresa, para certificar por un lado, si la metas previamente planificados se están consumando y por otro, si la misma está en correspondencia con las nuevas tecnologías de información y comunicación.

De acuerdo a Cartategui (2009), dirigir con enfoque estratégico, es mirar hacia alrededor y hacia adentro y darle igual importancia. Ella expone, que el aumento de la complejidad de los desarrollos tecnológicos obliga a la gerencia a centrar las actividades de las empresas en aquellas tareas en que, efectivamente, son autosuficientes y que estas complejidades se ponen de manifiesto, tomando en cuenta

el crecimiento de disciplinas tecnológicas, la velocidad del avance tecnológico y el creciente papel de la ciencia en el desarrollo de la organización.

Esta autora, considera que en las empresas se deben tomar en cuenta las características anteriores, ya que está obligada concertarse a este entorno, puesto que los evoluciones globales y nuevas realidades tecnológicas con sus particularidad de fluctuación, incrementan la diversidad de la competencia y sitúa la tecnología como herramienta indispensable que obliga a las empresas a desarrollarse en un mercado armónico.

La principal característica de los modelos estratégicos es desarrollar estrategias que tengan como norte ampliar la misión financiera y difundir el perfil de responsabilidades de cada trabajador, idóneos para fusionar las decisiones vitales administrativas y operativas dentro y fuera del entorno de la empresa. Ello incluye la condición de prescindir o reducir las potenciales ambigüedades que se pudieran presentar en la búsqueda de los dividendos en un periodo determinado. Entre estas herramientas financieras se pueden mencionar: modelo esquemático, desarrollo del proceso estratégico de la gerencia, modelo del proceso de planeación estratégica y el Cuadro de Mando Integral. Este último modelo, representa la herramienta a seguir en esta investigación para precisar estrategias para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

3.3.1 Modelo esquemático

Los modelos Esquemáticos son representaciones gráficas que muestran alguna condición del sistema que se esta estudiando (<https://brainly.lat/tarea/21244119>). Constituye un formato de representaciones gráficas que permiten observar relaciones y capacidades de un sistema u objeto de estudio.

De acuerdo a sus autores Charles Pringue, Peter Wright y la marca Kroll (Wright, 2009). El modelo se desarrolla de los sucesivos pasos:

- Análisis de las oportunidades y amenazas ambientales, así como las fortalezas y las debilidades de la organización. señalan, que este modelo comienza con un análisis de oportunidades y amenazas ambientales.
- Establecimiento de la dirección de la organización: misión y metas. Exponen, que la misión y las metas de la organización son ligadas al ambiente por una flecha dual.
- Formulación de las estrategias.
- Puesta en práctica de las estrategias.
- Control estratégico.

Estos tres últimos pasos están interrelacionados con los primeros, debido a que la formulación de estrategias puntualiza la puesta en marcha de la estrategia en el movimiento. Esencialmente, la estrategia se pone en práctica a través de la estructura de la empresa, de su dirección y de su cultura. Además manifiestan, que el movimiento estratégico real de la empresa está valorado y que el proceso de control es indicado por el perfil del restablecimiento que relaciona el control estratégico con los otros segmentos del modelo.

3.3.2 Desarrollo del proceso estratégico de la gerencia

Kaufman y otros (1981) estudiaron la evolución de la gerencia estratégica en 120 empresas, plantearon que la planificación estratégica en la mayoría de las organizaciones debía implementarse de acuerdo a los siguientes ciclos continuos:

- El planeamiento financiero básico. En este primer ciclo, las empresas enfatizan la elaboración fundamental del plan y hacen sus presupuestos anuales. Se crean los blancos financieros e intereses y se supervisan cuidadosamente los costos., haciendo énfasis en el corto plazo.
- Pronosticar el planeamiento. En este segundo ciclo, Kafman y otros exponen que las empresas amplían los periodos abrigados por el régimen de presupuesto.

En este caso, los estrategas tienden a buscar proyecciones más sofisticadas para determinar su entorno y del efecto que pudiera repercutir negativa o positivamente en su organización.

- El planeamiento externo. Este tercer ciclo secuencial, tiene la particularidad tentativa de deducir fenómenos básicos del mercado. En este caso, la empresa emprende la búsqueda diferente de formas de precisar y de devolver necesidades de sus clientes.
- La gerencia estratégica. Este último ciclo, se determina por la mezcla del planeamiento estratégico y la gerencia en un solo proceso y que este acercamiento integrado, se logra con la presencia de tres componentes estratégicos: pensamiento estratégico penetrante, proceso comprensivo del planeamiento y el sistema de apoyo del valor.

3.3.3 Modelo del proceso de administración estratégica

La Administración estratégica es una herramienta de gestión empresarial que consiste en evaluar continuamente el proceso de las funciones administrativas (planificación, organización, Dirección y Control), con la finalidad de precisar si realmente se están cumpliendo con los objetivos previamente formulados. Para ello, es importante la cohesión de los trabajadores, los recursos materiales y sobre todo los recursos financieros concedidos por los inversionistas.

Esta técnica de diagnóstico, sirve de parámetros para que los estrategas evalúen periódicamente para tomar medidas sobre su ambiente interno y externo, ajustarse a los cambios que hubiera lugar a largo plazo, y encaminarse a la excelencia institucional. Sin embargo, para lograr este cometido es elemental alcanzar la conexión entre las finanzas, la contabilidad, la administración, la investigación y la mercadotecnia.

De acuerdo a Certo (2001), La administración estratégica es el proceso de asegurar que una organización posea y se beneficie de una estrategia organizacional

apropiada. Dicho autor, clasifica el proceso de administración estratégica en cinco fases continuas y secuenciadas:

- Análisis del entorno. Esta primera fase Constituye al ambiente organizacional para señalar los factores circunstanciales que inciden significativamente en las operaciones de la empresa. Éste, a su vez, se divide en dos: entorno general y entorno operativo. El primero, se refiere a los componentes externos de la organización que podrían afectarla a mediano o largo plazo. El segundo comprende el nivel de entorno externo que contiene las implicaciones específicas e inmediatas para la administración de la organización.
- Establecimiento de una dirección para la organización. En esta se caracteriza por la información recopilada e interpretada en el análisis del entorno, significa que los tomadores de decisiones de la empresa están en facultad de determinar hacia donde se dirige. De tal forma, que ya se puede determinar la misión y los objetivos.
- Formulación de la estrategia. En esta tercera fase se estipulan los planes de acciones convenientes para alcanzar los objetivos de la organización. A su vez, Las herramientas fundamentales para lograrlo son:
 - El análisis de las preguntas críticas. Se fundamenta en responder preguntas básicas sobre los propósitos y objetivos actuales de la organización, su orientación y entorno actual y las acciones estratégicas que deben realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales en el futuro.
 - Análisis DOFA. La aplicación de esta técnica relaciona y compara cada una de las debilidades y fortalezas internas de la empresa, con las oportunidades y amenazas externas.
- Ejecución de la estrategia. En esta cuarta fase se establecen las estrategias formuladas. Su ejecución requiere de cuatro habilidades básicas:
 - Habilidad de interacción para coordinar al recurso humano durante la ejecución.

- Habilidad de colocación. Se refiere a la capacidad de recurso humano de suministrar los recursos para instaurar la estrategia.
- Habilidad de supervisión. En este caso, la información es empleada para determinar si un problema ha surgido y está bloqueando la ejecución.
- Habilidad de organizar. Los estrategas organizan un grupo de trabajadores claves que puedan ayudar en las dificultades que puedan surgir durante la implementación.
- Control estratégico. En esta última fase se fundamenta en fiscalizar y evaluar el proceso como un todo para asegurarse que funcione correctamente y de presentarse fallas, se corrijan simultáneamente

3.3.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Es una de las herramientas de gestión organizacional mas aplicada por los inversionistas y que utiliza ciertos parámetros para diagnosticar, valorar y gestionar el desempeño integral de una empresa durante cierto tiempo. Esta técnica, es usada por ejecutivos, y de acuerdo a la información precisa obtenida, avalada por los indicadores, se tomarán decisiones infundadas sobre su entorno para alcanzar la rentabilidad.

Esta metodología, fue desarrollada por Kaplan y Norton (1992) para maximizar los resultados y lograr el rendimiento financiero. Ellos la precisan como un conjunto de mediciones que le dan a la alta gerencia una visión rápida, pero exhaustiva de la empresa. Incluye mediciones financieras que reflejan los resultados de las acciones ya tomadas y las complementa con mediciones operacionales que son las que impulsan el desempeño futuro.

Su aplicación radica en los resultados financieros y no financieros de una determinada empresa. Su esencia radica en organizar los objetivos estratégicos en sus

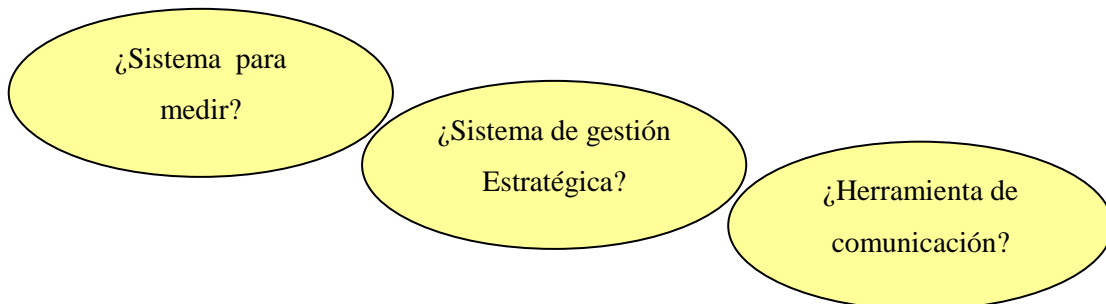
actividades operacionales y administrativas. Asimismo, parte de la teoría de que “sólo se puede gestionar lo que se puede medir”.

Igualmente, Niven Paul (2000:12) describe el Cuadro de Mando Integral (CMI) como:

Como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Este autor, también explica que el CMI debe observarse como tres cosas: sistema para medir, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación, tal como se muestra en la Figura # 1.

Figura # 1: ¿Qué es el cuadro de mando integral?



Fuente: Niven, 2000. El cuadro de mando integral paso a paso.

Niven, explica que el CMI proporciona una excelente revisión de lo sucedido en el pasado, pero que son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación de valor de las empresas en la actualidad. Además, opina que es una herramienta fundamental para coordinar las acciones a corto plazo con su estrategia y que la creación del CMI se logra, idealmente, a través de la comprensión y traducción

de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas que lo componen. Del mismo modo, añade que debe considerarse como una estrategia de comunicación, por cuanto es el atributo más básico y potente de todo el sistema y que al mismo tiempo, un CMI bien diseñado describe elocuentemente la estrategia y convierte en realidad el vago e impreciso mundo de visiones y estrategias a través de las medidas precisas y objetivas elegidas para hacer las evaluaciones.

De acuerdo al juicio de expertos, actualmente el CMI es la herramienta de gestión mensurable más utilizada en las organizaciones, puesto que la información proporcionada por la aplicación de sus indicadores, sirve de guía a los inversionistas para convertir las estrategias en objetivos de negocios que mejoran la estabilidad, perpetuidad y rentabilidad de la empresa. No obstante, su inventor, Kaplan (2006:25) explica que “el uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin ella, la única medida que las organizaciones fiscales tienen son financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos”. Tanto así, que organizaciones públicas lo están aplicando y han logrado beneficios en su economía.

Ahora bien, según Borrero y Vargas (2005:4), las características del cuadro de mando integral son las siguientes:

- La estrategia de la organización se traduce en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos. Intenta adoptar una perspectiva global, ya que equilibra los objetivos a corto con los objetivos a largo plazo, los indicadores financieros con los no financieros y los datos provisionales con los datos históricos.
- Es ventajoso para comunicar la estrategia en todas las áreas de la organización.
- Ayuda a alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización. Esta aportación va ligada al establecimiento de una política de incentivos que sea

coherente con los objetivos y cultura organizacional así como el perfil de los empleados.

- Al identificar los factores clave del éxito, esta técnica puede ser de gran utilidad para favorecer la reingeniería y la mejora continua.
- Contribuye a la revisión constante de la estratégica y parte del principio básico de gestión que sólo se puede gestionar lo que se mide.

3.3.4.1 Elementos del Cuadro de Mando integral

De acuerdo a sus fundadores Kaplan y Norton (1992), el CMI se compone por los siguientes elementos estratégicos:

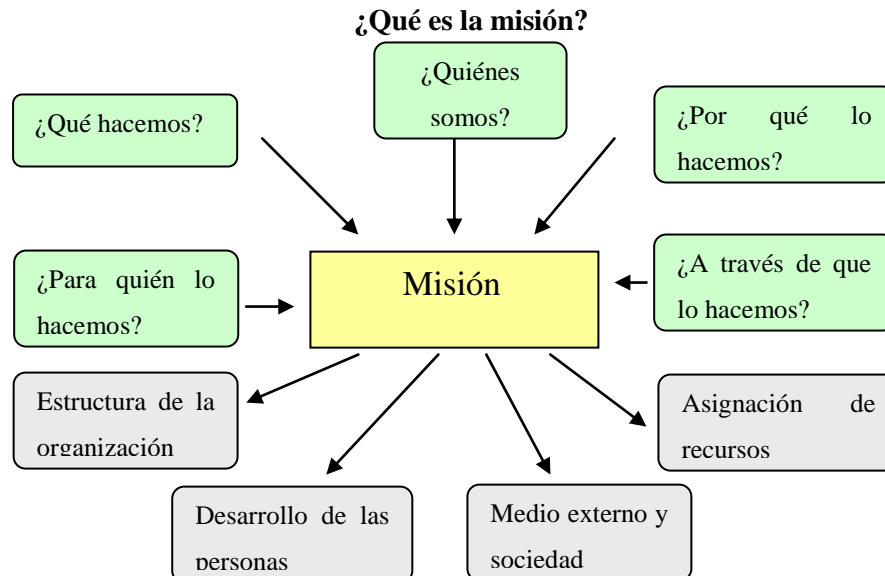
- Misión estratégica. La misión es el norte de las instituciones públicas y privadas para los planes estratégicos, ya que es a partir de ella se crean las estrategias para alcanzar los objetivos. Ésta se refiere, a cómo la organización visualiza su perpetuidad en el tiempo. Ferrel y Hirt (2004:211), indican que “la misión de una organización es su propósito general.

De acuerdo a Muniz y Monfort (2000:69), Las características elementales de la misión, son las siguientes:

- Permite el cambio en la empresa y estimula a sus inversores hacia un crecimiento o movimiento constante.
- Son los cimientos de la empresa.
- Debe ser fácil de entender, y estar expresada en términos y lenguaje fácilmente comprensible.
- La misión debe servir como punto de origen para que las personas se vean motivadas e identificadas con los propósitos de la empresa.

La misión tiene mucha relación con el CMI, puesto que sus estrategias y trabajadores deben aportar información valiosa sobre la empresa, permitiendo mayor compromiso y sentido de pertenencia hacia la misma. Asimismo, La misión representa el norte del CMI y este último, debe ser fiel a los principios señalados por la misión. Establece el propósito principal de la empresa de su existencia en el tiempo, en la figura N ° 2 se muestran las características. **Figura # 3**

Figura # 3: Característica de la misión.



Fuente: Muñiz y Monfort, 2000. Aplicación práctica del cuadro de mando integral

- **Valores.** Este otro elemento estratégico que da continuidad a la visión y dan forma a la cultura de la organización; Es la sumatoria de los principios éticos y morales concretos que respalda a la organización. De acuerdo a Niven (2000:112), son los principios intemporales que guían a una empresa, ya que representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus trabajadores. Las características principales son:

- Son públicos y es la forma que se espera se comporte la organización.
- Cada empresa debe determinar los valores que den sentido a su actividad-
- Existe un número reducido de valores y se acostumbra a cambiar en el tiempo.
- Reflejan la esencia de la empresa son constante y actúan como principios.
- Deben ser conocidos por todos sus trabajadores.

En este caso, el CMI representa una buena alternativa para comunicar los valores, ya que esta herramienta, permite alinear las acciones de los trabajadores con los valores estipulados que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos. Además, debe existir una correlación continua entre los valores, objetivos e indicadores.

- **Visión Estratégica:** Es puntualizada como la declaración de la empresa que espera lograr a largo plazo y los principios y valores que rigen su estabilidad, representa el sueño de sus inversionistas sobre lo que se desea obtener en el futuro. Sin embargo, para conocer la visión de la organización es preciso visualizar las estrategias que asumen mayor jerarquía, para que de este modo se pueda lograr la misión y cubrir las necesidades de la población en donde se ubica la empresa.

De acuerdo a John P. Kotter (2009: 86), “la visión es plantear un futuro posible, que debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro”. Explica que la visión puede ser efectiva, siempre y cuando reúna las siguientes características: Visualizable, deseable, alcanzable, enfocada, flexible y comunicable.

De la misma forma, Muniz y Monfort (2000:71), describen las siguientes características elementales de la visión:

- Debe estar redactada de una forma clara y precisa para que su mensaje pueda llegar a todos sus trabajadores.
- Debe existir coherencia entre la misión y los valores.
- Es una declaración que una vez cumplida se debe poder identificar.

- Debe ser asequible y comprensible por todos los trabajadores.
- Es un concepto dinámico que evoluciona con la empresa.

Cabe destacar, que la relación existente entre la visión y el CMI radica en que la primera debe servir para equilibrar los intereses de los clientes, inversionistas y proveedores y proyectar el futuro de la organización que producirá beneficios para todos; en cambio el segundo, es la técnica empleada para hacer seguimiento y control de lo que se quiere lograr. En resumen, la visión simboliza una proyección de lo que los inversores anhelan en el futuro, ya que ésta, representa una herramienta flexible, que muestra diferentes perspectivas para que, a juicio del estratega, se tomen las mejores decisiones. Ver figura # 4

Figura # 4: Característica de la visión.

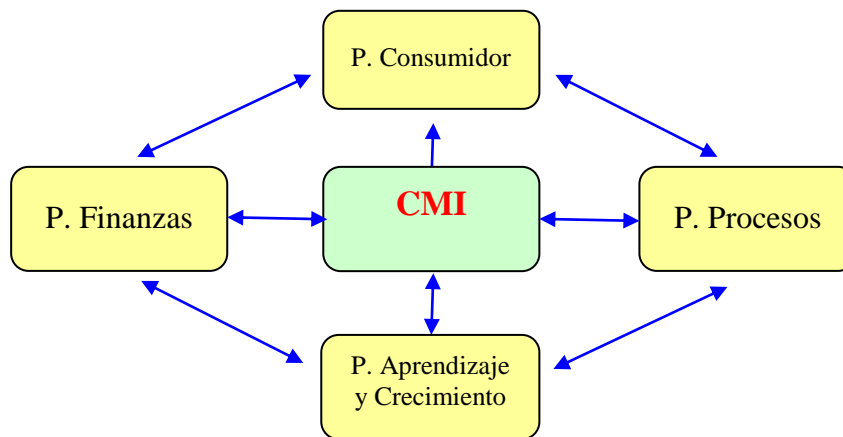


Fuente: Muñiz y Monfort, 2000. Aplicación práctica del cuadro de mando integral

- **Perspectivas.** La aplicación de esta herramienta de gestión financiera, apoya a los inversores a redactar su estrategia en una suma sistemática de indicadores y parámetros de rendimiento. Es importante resaltar, que las perspectivas deben

considerarse como un modelo o guía para lograr los objetivos estratégicos y no como una verdad absoluta. No obstante, la mezcla de la visión, los valores y la misión con la estrategia general de la organización, se concretan mediante la ejecución del CMI basados en la interrelación existentes en las perspectivas expresadas en la Figura # 5

Figura # 5: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración Propia

- Perspectiva Consumidor o Clientes: se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, la conservación y la fidelidad. Dicha perspectiva esta relacionada con la de finanzas, puesto que su objetivo primordial es ampliar la capacidad competitiva de la organización. Por tal motivo, la administración está obligada a valerse de estrategias para mantener a usuarios leales y satisfechos para alcanzar el rendimiento financiero. Los indicadores habituales son, el cuestionario y la entrevista.
- Perspectiva Financiera: Mide el éxito o fracaso de la organización a través de parámetros económicos, tales como las ganancias o pérdidas, los ingresos y egresos y los márgenes de rendimiento. Representa la ganancia que esperan los inversionistas por su inversión consumada. En este caso, Los indicadores utilizados sirven para evidenciar si la estrategia empleada en la organización está

acorde a las perspectivas de aquellos accionistas que invirtieron en ella. Los más aplicados son la rentabilidad de la inversión, índice de endeudamiento, el índice de rendimiento del capital invertido, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos y costos unitarios.

- Perspectiva de Proceso: Esta herramienta se orienta en optimizar los procesos internos de la organización y que se espera obtengan mayor impacto sobre la estrategia utilizada, enfocada a satisfacer las necesidades de los usuarios reales y potenciales y que sobrellevan a proporcionar mayores beneficios a los inversionistas. Los indicadores empleados son aquellos dirigidos a lograr la excelencia de los procesos internos, ajustados en términos de calidad, costo y tiempo.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Su propósito es desarrollar el recurso humano y la infraestructura de la empresa, cuestión indispensable para lograr las metas propuestas. Se orienta directamente a los empleados ubicados en puestos estratégicos para ejecutar el resto de las perspectivas antes mencionadas. Asimismo, constituyen a los activos intangibles garantes de cargar, instaurar y ejecutar las estrategias en la empresa. Esta metodología se enfoca en el recurso humano, el capital de información y el capital organizativo indispensables para apuntalar los procesos de creación de valor.

La aplicación sistémica de estas cuatro perspectivas, hacen del CMI una herramienta de gestión financiera indispensable para valorar la rentabilidad de la organización, puesto que su interacción establece lineamientos y parámetros precisos que pueden estar enfocados a establecer lineamientos puntuales que ayuden a impulsar la estabilidad, crecimiento y perpetuidad de la misma.

- Objetivos estratégicos. Son aquellos enfocados en las estrategias, planes, programas y proyectos estratégicos de la organización. Son manifestaciones precisas y específicas de lo que sus inversionistas desean alcanzar durante

cierto tiempo. Estos objetivos pueden ajustarse en las cuatro perspectivas claves del CMI (finanzas, usuarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A la par, aquellos objetivos estratégicos orientados a la responsabilidad o jerarquía recae en los cargos gerenciales y se originan en correspondencia a la misión de la empresa. habitualmente son a largo plazo y deben ser medibles y consistentes, para que la implementación de las estrategias sean fácil de entender y asimilada por los trabajadores.

- Mapas Estratégicos. Una vez establecidos los objetivos estratégicos del CMI de la organización, se procede a crear el modelo del mapa estratégico, realizado a la medida de la estrategia específica de la organización. Es un formato creado con la finalidad de visualizar y entender la relación o interdependencia de los objetivos estratégicos establecidos, de tal manera de conocer las debilidades o amenazas que se pudieran presentar y corregirlas encaminar las metas. De acuerdo a Valdés (2007:37), el mapa estratégico describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

Asimismo, el mapa estratégico representa la técnica principal entre la formulación y la ejecución de la estrategia. Para que esto se consuma, este debe cumplir, de acuerdo a sus creadores Kaplan y Norton (2004), los siguientes principios:

- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos y la estrategia debe relacionarse con los mismos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

En resumen, el Mapa estratégico, permite a los inversionistas verificar el avance de la aplicación en la organización, para tomar decisiones estratégicas inclinadas a mejorarlas y lograr la rentabilidad.

- Indicadores, iniciativas y metas. Estos tres componentes representan los elementos claves del CMI. El primero se utiliza para evaluar cuantitativamente la capacidad financiera y no financiera de una empresa. Esta herramienta sirve de parámetro para evaluar el grado de desempeño orientado a la ejecución de la estrategia. Miden el comportamiento de una variable y deben establecerse luego de formular la visión estratégica de la empresa. El segundo se caracteriza por emprender actividades concretas en la empresa para plasmar los objetivos estratégicos y darle autonomía a los estrategas a desarrollar, organizar, asignar e instaurar planes oportunos para facilitar la consecución de las metas. Por último, se tienen las metas, cuya finalidad es medir o comprobar si realmente se están cumpliendo los planes estratégicos.

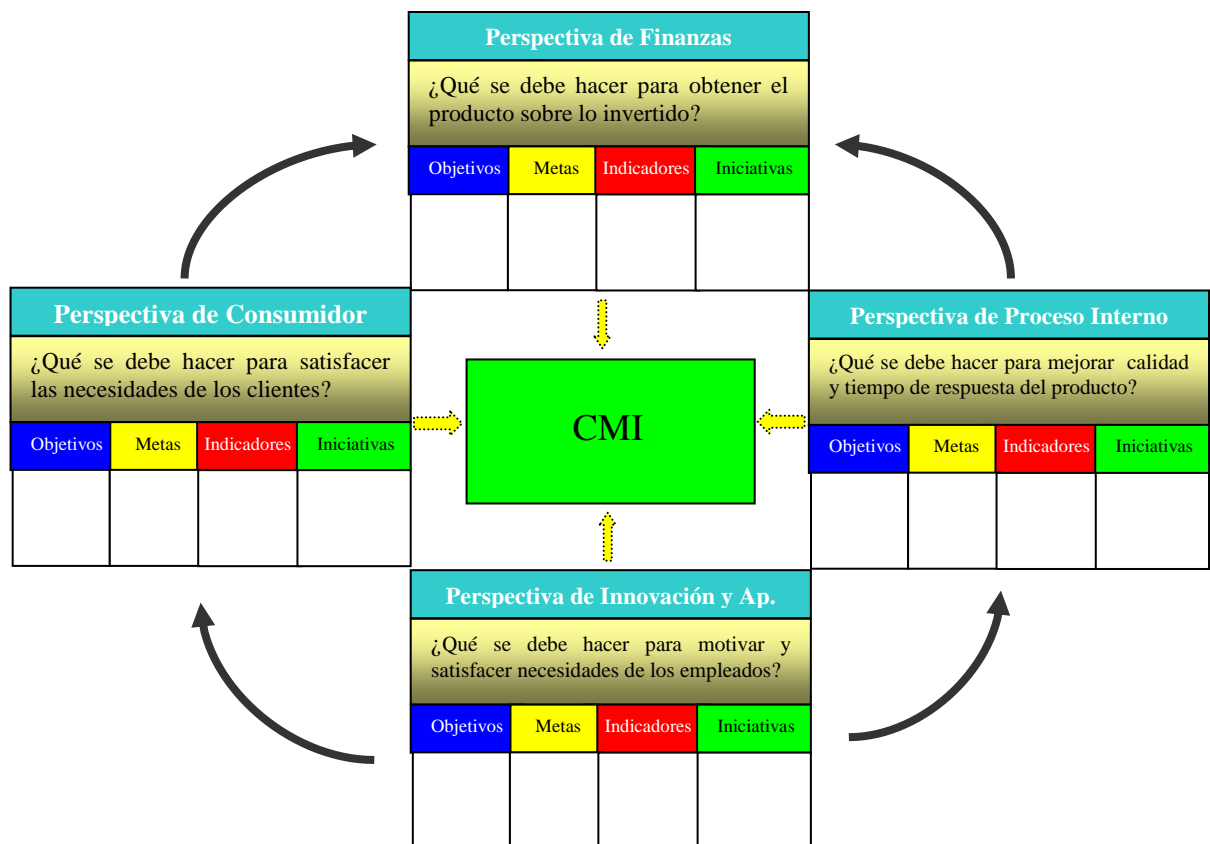
Ahora bien, para lograr el éxito en la aplicación del Cuadro de mando integral (CMI), es vital la articulación de los mencionados componentes, ya que la composición entre ellos recetan modelos que pueden incidir favorablemente en conocer e implementar la estrategia empresarial, puesto que con los patrones establecidos se puede identificar desviaciones que pueden ser corregidas in situ para mejorar el rendimiento financiero.

3.3.4.2 Confección del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Determinados los elementos deL CMI, el siguiente movimiento es su elaboración. El mismo se realiza mediante instrumentos de gestión de proyectos que avalen su organización, desarrollo, implementación y control. En este ciclo, los estrategas de la

organización se encargan de las actividades básicas y primordiales encaminadas a la preparación del CMI. Ver Figura # 6, éste se divide en las siguientes fases:

Figura # 6: Modelo de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Elaboración propia

- Planificación. Representa la etapa inicial del CMI y en la misma se fundan los siguientes acciones:
 - Definición del equipo de trabajo.
 - Programación del plan.

- Sistematización del proyecto con el recurso humano de la organización. Tales como entrevistas, video conferencias y talleres.
- Expediente de todo el proyecto.
- Proceso de reflexión estratégica. Es la etapa del proyecto en donde altos funcionarios instauran procedimientos básicos para articular actividades que estén orientadas con la estrategia principal de la empresa. En tal caso, debe considerar, en primer lugar, la misión, visión y valores; en segundo orden a estrategia macro y competitiva en cada uno de los productos y por ultimo, la estrategia operativa.
- Formación del mapa estratégico. Es una representación gráfica que contiene en forma sencilla y bien detallada la estrategia cardinal de la empresa. El mapa estratégico del CMI se compone de las siguientes herramientas mensurables:
 - Las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.
 - Los objetivos.
 - Los indicadores.
 - Las metas.
 - La ejecución de proyectos dinámicos dirigidos a que la empresa alcance las metas proyectadas, de acuerdo a los resultados de los objetivos estratégicos e indicadores
- Implantación. Representa el penúltimo paso del Cuadro de Mando Integral, pues una vez concluido el mapa estratégico de la organización, se procede a su instauración en forma metódica y sistémica. Las acciones básicas de esta etapa son:
 - Introducir la estrategia macro en la actividad operativa de la empresa rigiéndose por los pasos secuenciales establecidos en el mapa estratégico.
 - Simetría de todas las áreas particulares de la empresa con la estrategia macro.

- Estimulación a los trabajadores para lograr la conducta estratégica.
- Convertir la estrategia en un proceso permanente.
- Control y seguimiento. Es importante aclarar que no solamente es determinando la implementación del CMI, si no también que es elemental hacerle evaluación continua y estricta a tal procedimiento. Para ello, es necesario que en esta última fase, los trabajadores involucrados directamente en el plan, realicen continuamente el control y seguimiento de las actividades planificadas, puesto que de su gestión dependerá el éxito o fracaso en la confección del plan. De la misma forma, con la supervisión y evaluación constante permitirá alcanzar datos elementales de los resultados en un periodo determinado.

Además, es significativo recalcar que en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, se crearán e implementarán estrategias financieras siguiendo el modelo del Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS FINANCIERAS ENFOCADAS EN EL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCION DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

4.1 Aspectos generales de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente

A nivel global las Direcciones de Deportes, en el ámbito universitario empezaron sus actividades con pocas disciplinas en America del Norte por los años 1925. Variando sus funciones de acuerdo a su estructura y organización de cada una de ellas. Hoy en día, su expansión abarca a todos los continentes y tienen el compromiso de planificar y controlar eventos deportivos, la financiación y la masificación del deporte de los estudiantes atletas.

Al presente, existen en Venezuela Direcciones de Deportes universitarias a nivel público y privado. En la primera, dependen directamente de los recursos que suministre el Estado, previo envío de la figura del Plan Operativo Anual (POA), en este caso, los estudiantes atletas cancelan un arancel bajo para realizar sus estudios semestral o anualmente. En cambio en el ámbito privado, los recursos financieros son suministrados por las autoridades rectorales o decanales, mediante el pago obligatorio de la matricula de inscripción que realizan sus estudiantes regulares. En ambos escenarios, sus estrategias se enfocan directamente en maximizar los recursos asignados y en la búsqueda del bienestar social y deportivo de sus alumnos.

En el mismo orden de idea, en la ciudad de Cumaná, del Estado Sucre existe la Dirección de Deportes, creada a mediados de 1975 institución publica dependiente para esa época del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente. En ese mismo año, se fundan las Delegaciones de Deportes en cada uno de los Núcleos componentes de la Universidad de Oriente, trabajando en coordinación directa con la Dirección de Deportes en la planificación de todas las actividades deportivas, tales

como extraacadémica deportiva, Intranúcleos, Internúcleos, Juegos Deportivos Universitarios y las competencias deportivas internacionales, entre otros.

A principios de 1980, se acuerda otorgar anticipo de recursos a las Delegaciones de Deportes, del presupuesto asignado a la Dirección de Deportes. En la actualidad, esta dependencia administrativa depende directamente de la Rectoría de la Universidad de Oriente

La operatividad de la Dirección de Deportes está orientada a realizar actividades recreativas y deportivas dirigidas exclusivamente a estudiantes atletas y no atletas, cuya finalidad es contribuir al bienestar social de cada uno de ellos y a la masificación del deporte universitario. Entre sus principales funciones se mencionan las siguientes:

- Formar a los entrenadores en el área deportiva y ofrecerles cursos de capacitación, motivación y sentido de pertenencia, entre otros.
- Brindar a los atletas las condiciones mínimas para la práctica de sus actividades deportivas.
- Dotar a los Núcleos de la Universidad de Oriente toda la implementación deportiva para la realización de las actividades extraacadémicas y para la realización de los juegos deportivos locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Fortalecer la formación de los atletas de alto rendimiento, brindándoles atención física y médica para convertirlos en profesionales ejemplares en el deporte.
- Establecer estrategias de participación entre los gremios de obreros, empleados, estudiantes y docentes que hacen vida universitaria, con la finalidad de fortalecer la integración Universitaria dentro y fuera del recinto.

- Realizar juegos Intranúcleos e Internúcleos en cada Núcleo, con el fin de contribuir con la formación, capacitación y mejora del recurso humano en el área recreativa y deportiva.

Ahora bien, con la finalidad de lograr su norte y plasmar sus funciones, la Dirección de Deportes dispone de los siguientes trabajadores:

Director	1	Apoyo Informático	1
Administrador	1	Apoyo Informático	1
Coordinador Técnico	1	Mensajero	1
Secretaria	1		

Igualmente, es importante destacar que en cada núcleo de la Universidad de Oriente, existen entrenadores y personal técnico que llevan a cabo toda la planificación deportiva, con directrices claras y precisas de la Dirección de Deportes; para ejecutar no solamente las actividades extraacadémicas a los estudiantes atletas y no atletas, si no también, para organización y ejecución de eventos deportivos, tales como juegos interdepartamentales, juegos intergremiales, juegos Internúcleos, juegos deportivos universitarios clasificatorios, nacionales e internacionales, entre otros. En este caso, las Delegaciones de Deportes disponen de sus recursos financieros emanados del Rectorado para los Núcleos, pero dependen operacionalmente de la Dirección de Deportes.

4.2 Bases legales orientadas a la actividad de la Dirección de Deportes

Las Direcciones de Deportes en Venezuela tienen como norte fomentar la masificación del Deporte Universitario y promover un ambiente seguro y sano para todos sus estudiantes. Sin embargo, existen normas que deben obligatoriamente tomarse en cuenta por el personal que hacen vida en cada una de ellas, incluyendo Directores, Coordinadores y Delegados de Deportes; atletas, personal técnico y

médico y entrenadores y otros que tengan relación con el ámbito deportivo. Cada uno de ellos tiene sus deberes y derechos en la participación de actividades deportivas. Sin embargo, deben tutelarse por regulaciones legales que tienen como finalidad garantizar el respeto, la seguridad e integridad de todas las personas involucradas en todos los eventos deportivos, programados y ejecutados en dichas instituciones. Ahora bien, con las innovaciones tecnológicas y financieras los legisladores se han visto en la obligación de adecuarse a esos diferentes contextos, actividades que los propietarios, directores o accionistas, deben considerar para la estabilidad y continuidad de su Institución. De allí, la importancia de mencionar las bases legales que servirán de sustento a este trabajo de investigación. En ese mismo orden de ideas, se mencionaran un conjunto de legislaciones que guardan, directa o indirectamente, relación sobre el objeto de estudio.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Para cumplir con su labor empresarial y social los ciudadanos y organizaciones en Venezuela deben regirse por esta ley Macro, la misma establece no solamente los derechos y deberes esenciales de los habitantes, si no también los derechos laborales y el derecho a la propiedad privada, esenciales para la naturaleza institucional. Además, con el avance económico y tecnológico se generan actualizaciones en las normativas legales, situación que obliga a los estrategas organizacionales a adaptarse a estos cambios,

Esta variación legal se fundamenta en los principios de justicia social, protección del ambiente, productividad y solidaridad; ya que provee una plataforma legal específica para el desarrollo armónico de los ciudadanos. Evidentemente, estas reformas podrían ser vulneradas por nuevas legislaciones, ya que responden a acuerdos y tratados internacionales suscritos y ahora ratificados por la República Bolivariana de Venezuela.

Entre los artículos más destacados con esta investigación se encuentra el 299, el cual establece lo siguiente:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

En este artículo el legislador se orienta en la en la protección, igualdad y el nivel de vida para todos los ciudadanos. Al mismo tiempo, imparte disposiciones orientadas a garantizar la seguridad, equidad y desarrollo de la economía del país, con el aporte de empresas privadas, para distribuir equitativamente las riquezas concebidas entre todos sus ciudadanos e instituciones, entre ellos, indudablemente, las Direcciones de Deportes.

- Ley de Universidades con su Reglamento (1970).

La Ley de Universidades con su reglamento en su artículo 3, establece lo siguiente:

Las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Este artículo guarda mucha relación con la obligación y funciones básicas de las Direcciones de Deportes en el País, envolviendo por supuesto la Dirección de

Deportes de la UDO, ya que el mismo establece que los establecimientos universitarios fueron creadas con la función de apoyar el desarrollo armónico de todos sus atletas, orientados a desarrollar y formar profesionales útiles para el progreso del Estado. A la par, la continua actividad física, la planificación deportiva y la asistencia a eventos deportivos; planificada, motivada y ejecutada por esta Institución deportiva favorecen ampliamente el rendimiento deportivo, académico y social de los atletas.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001).

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal del 2001 establece lo siguiente:

Artículo 2. La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de esta Ley, es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

En este apartado se describen las normas que se deben establecer en la administración pública para poder controlar todas las actividades operativas de las instituciones públicas y privadas, entre ellos los gastos, ingresos y el resguardo de los bienes. La Contraloría establece la forma de inspección e intervención para el mejoramiento, control y seguimiento de los encargados de llevar adelante a las organizaciones. En este contexto, la Dirección de Deportes debe regirse por esta normativa legal en sus procedimientos administrativos ya que constituye un ente público que podría ser verificado, controlado o revisado por la Contraloría General de la Universidad de Oriente o en su defecto, por la Contraloría General de la República

de Venezuela. Asimismo, es obligatorio que la Gerencia deportiva, suministre cualquier información requerida por los auditores de la Contraloría.

- Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1999)

El artículo 39 de la referida ley establece lo siguiente:

Para cada ejercicio presupuestario, los organismos públicos ejecutores del Presupuesto programarán la ejecución física y financiera, especificando, entre otros aspectos, los compromisos y desembolsos máximos que podrán contraer o efectuar para cada sub-período del ejercicio presupuestario. Dicha programación será sometida, dentro del plazo que se determine, al Ejecutivo Nacional, quien la aprobará o introducirá las variaciones que estime necesarias para coordinarla con el flujo estacional de ingresos.

La naturaleza de este artículo está enfocada en emplazar y orientar a los responsables de los establecimientos públicos a crear un presupuesto equilibrado que incluya los gastos, ingresos e inversiones que se ejecutarán en un ejercicio económico y en donde el Estado tiene la facultad de aprobarlo, modificarlo o anularlo. En este caso, los entes públicos, incluyendo a las universidades nacionales, deben regirse por esta normativa, ya que el presupuesto general de la de las mismas, incluido el de las Direcciones de Deportes, serán remitidos en físico, base de datos o vía web a la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) para su aprobación y posterior ejecución.

- Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física.

El artículo 111 de esta ley establece lo siguiente:

Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción.

En este caso, todos los ciudadanos tienen el derecho al deporte y a la recreación. En tal sentido, el Estado debe garantizar el acceso a las actividades deportivas a todas las personas sin distinción política, facilitando su desarrollo objetivamente en un excelente ambiente y brindando oportunidades para todos. Por otro lado, es de vital importancia que al realizar las actividades o eventos deportivos, las empresas cumplan con todos los parámetros legales plasmados en esta Ley Orgánica. Estas obligaciones encierran los permisos y autorizaciones correspondientes, obligatorias para garantizar la seguridad y protección de los deportistas y públicos en general.

- Código Procesal Penal de Venezuela (1998)

El artículo 46 de este código establece lo siguiente:

Intereses público y social. Cuando se trate de delitos que han afectado el patrimonio de la República, de los Estados o de los Municipios la acción civil será ejercida por el Procurador General de la República, o por los Procuradores de los Estados o por los Síndicos Municipales, respectivamente, salvo cuando el delito haya sido cometido por un funcionario público en el ejercicio de sus funciones, caso en el cual corresponderá al Ministerio Público.

Cuando los delitos hayan afectado intereses colectivos o difusos la acción civil será ejercida por el Ministerio Público.

Cuando en la comisión del delito haya habido concurrencia de un particular con el funcionario público, el ejercicio de la acción civil corresponderá al Ministerio Público.

El Procurador General o el Fiscal General de la República, según el caso, podrán decidir que la acción sea planteada y proseguida por otros órganos del Estado o por entidades civiles.

La esencia de este artículo se centra en el compromiso del Ministerio Público de averiguar los hechos que puedan concebir un delito, independientemente de quien sea el hipotético autor. Quizás muchos o algunos de ellos podrían derivarse de

funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones, en tal sentido, los responsables en cargos públicos, incluyendo la gerencia deportiva, tienen el compromiso de administrar en forma clara, sencilla y eficiente todos los recursos concedidos por el Estado y prescindir en todos los sentidos, los hechos ilícitos para evitar las sanciones penales correspondientes.

4.3 Elementos de carácter externo que inciden en la sostenibilidad y rendimiento financiero de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente

La Dirección de Deportes de la UDO es una institución sin fines de lucro cuya finalidad es promover y fomentar la masificación del deporte en el Oriente de Venezuela. Para lograr este propósito, esta institución debe disponer de recursos humanos, materiales y financieros que le permitan desarrollar sus funciones de manera sostenible y eficaz. Sin embargo, existen elementos de carácter externo que pueden incidir en su sostenibilidad y rendimiento financiero, tales como la situación país, el presupuesto financiero asignado a la dependencia, la competencia con otras universidades, la disponibilidad de recursos de los patrocinadores o empresa privada y el grado de interés de los atletas por las actividades deportivas.

Estos elementos ajenos a la dependencia, pueden afectar la capacidad de obtener recursos y mantener su labor a través del tiempo, ya que es imprescindible que se valoricen al instante de planear y ejecutar estrategias para el perfeccionamiento deportivo. En ese sentido, la alta gerencia no debe enfocarse únicamente en los factores internos, sino también en elementos que no dependan de ella, ya que se pueden presentar situaciones adversas o de riesgo que podrían afectar la perpetuidad y rendimiento financiero de su organización.

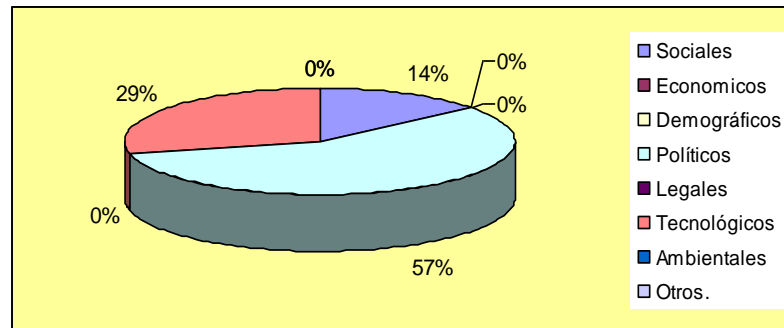
La operatividad, contigüidad o permanencia de una institución puede verse perturbada por innumerables razones que pueden afectar, directa o indirectamente su rendimiento financiero. Este tipo de variables, generalmente está representado por los

entornos económicos, políticos, sociales, legales, demográficos, tecnológicos, ambientales. Asimismo, coexisten otras situaciones externas que de la misma manera repercuten en las instituciones, no obstante, en la Dirección de Deportes únicamente se analizarán las ya mencionadas. Además, todos los gráficos que a continuación se indicarán fueron construidos propiamente. De la misma forma, se aplicó la técnica del cuestionario (Ver anexo) a la muestra seleccionada de los trabajadores de esa organización para saber con precisión su veredicto acerca de cómo puede influir el ambiente externo en la misma.

4.3.1 Aspectos generales del ambiente externo

Con base a la información aportada por los funcionarios adscritos a la Dirección de Deportes, los componentes que intervienen sucintamente en ella son: el político, el social, y el tecnológico. Estas tres variables pueden tener un gran impacto en el ambiente externo de dicha institución. Ahora bien, en el gráfico # 3, el 57% de los encuestados opinó que el ambiente político repercute considerablemente en esta dependencia. Esta situación, quizás se deba a los continuos cambios de leyes y ordenaciones gubernamentales, tales como las políticas fiscales que pueden afectar la regulación de los bienes y servicios. Luego, sigue la variable tecnológica con un 29%, en este caso, puede influir el avance incesante de la tecnología de información y comunicación, ya que, si no se dispone de estas herramientas tecnológicas se podría afectar la operatividad de la Dirección de Deportes en un momento dado. Por último, se dispone de la variable social con un 14%. En este sentido, Es necesario, que la Gerencia Deportiva valore y reflexione sobre estas deducciones, para tratar en lo posible, de minimizar los peligros exteriores y apuntalar hacia una excelente atención a los atletas legalmente inscritos en la Universidad de Oriente.

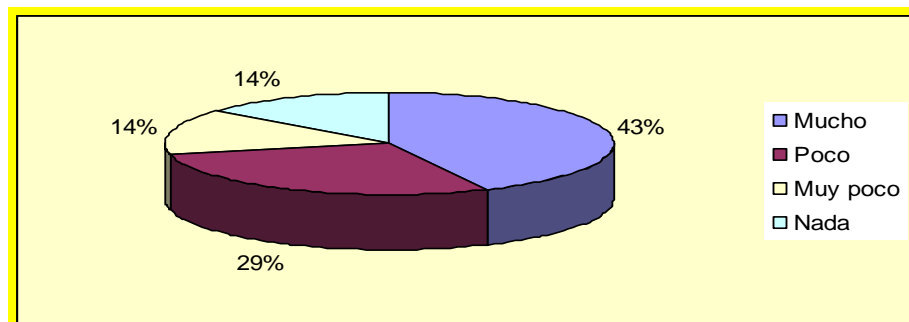
Gráfico # 3: Factores del ambiente externo que inciden en la Dirección de Deportes



Fuente: Elaboración Propia

Igualmente, se les preguntó a los funcionarios de esa dependencia si la misma estaba capacitada para adaptarse a los cambios que se originan en su entorno. En este caso, el 71% de los funcionarios indicaron que estaba capacitada para adecuarse a los cambios, en contraste el 29% de los mismos expresaron que la capacidad de la DD (Dirección de Deportes) era poca (ver gráfico # 4). Considerando la información obtenida es prudente que los directivos de esa institución tengan bien definidos su rol como gerentes y apliquen estrategias dirigidas a innovar, adaptarse y enfrentar las futuras variables que se puedan enfrentar en su entorno en el corto, mediano y largo plazo. En este caso, deben articular acciones orientadas a la adquisición de equipos tecnológicos, realizar programas de entrenamientos para sus atletas y capacitación a los entrenadores y ofrecer un servicio deportivo a toda la comunidad Udista.

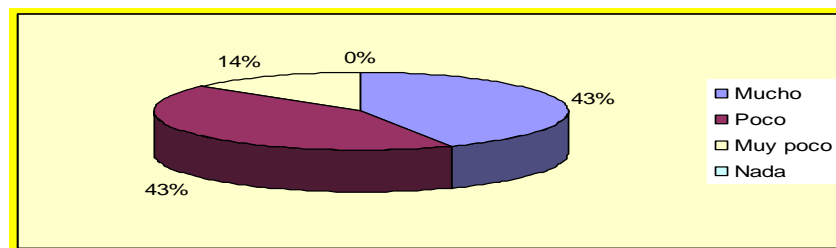
Gráfico # 4: Capacitación de la Dirección de Deportes para los cambios en su entorno



Fuente: Elaboración Propia

Igualmente, se le pregunto a los funcionarios que si se pueden prever los cambios que puedan ocurrir en el entorno de la Dirección de Deportes y revelaron su opinión basados en el gráfico # 5, lo sucesivo: El 43% de ellos alegaron que hay mucha posibilidad que se prevén los cambios que puedan ocurrir, un 29% opinó que poco, un 14% que muy poco y el restante manifestó que no es probable que se prevean los cambios que se puedan generar en su entorno. Con base a estas deducciones, la alta gerencia del deporte de la Universidad de Oriente, debe estar capacitada para implementar acciones estratégicas orientadas en primer lugar a evaluar los resultados en eventos, la asistencia y preparación de atletas de alto rendimiento, la capacidad financiera para adquirir material deportivo y en segundo lugar, disponer de un plan de contingencia, en caso de presentarse eventualidades en su entorno, tales como suspensión de eventos deportivos programados, lesiones de atletas, entre otros.

Gráfico # 5: Preparación para prever los cambios en el entorno de la Dirección de Deportes.

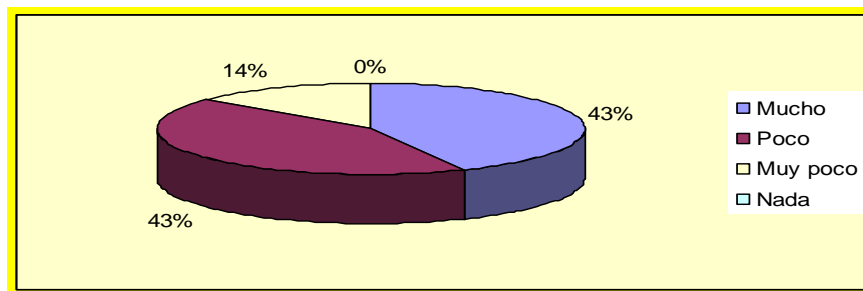


Fuente: Elaboración Propia

También, se le preguntó a los encuestados si en esa dependencia se aprovechan las oportunidades que brinda el ambiente externo, el resultado porcentual quedó revelado en el gráfico # 6 así: un 43% quedó igualado con las opciones mucho y poco, mientras que un 14% manifestó que muy poco se aprovechan las oportunidades y un 14% que no se aprovechan las oportunidades en la Dirección de Deportes. En ese sentido, es prioritario que los directivos deportivos se beneficien de esa coyuntura aplicando acciones estratégicas, no solamente para mejorar las condiciones académicas, sociales y deportivas de sus atletas, sino también en la construcción,

mantenimiento o ampliación de sus instalaciones deportivas. Por eso, Se debe estar atento a las nuevas tendencias deportivas y recreativas y a las nuevas realidades tecnológicas y aprovechar sus fortalezas para disminuir sus debilidades y no quedar comprometida en el tiempo.

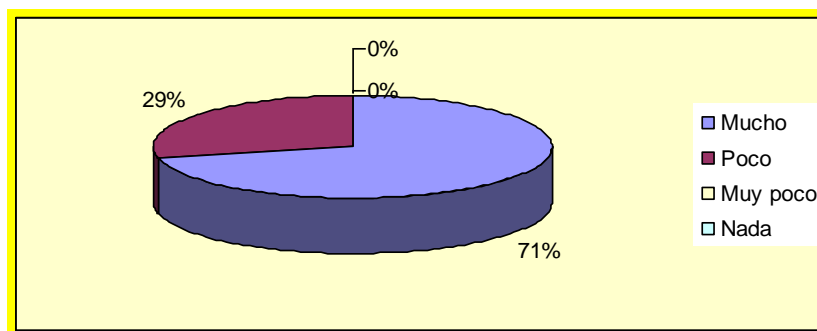
Gráfico # 6: Preparación para aprovechar las oportunidades del entorno



Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente, se les preguntó a los trabajadores si están al tanto de las amenazas que se le presentan a nivel externo a su dependencia, el 71% de ellos respondieron que mucho y el 29% restante expresaron que poco y un 14%. En este caso, sus directivos deben estar alertas a la diversidad de variables que se puedan exteriorizar y aplicar acciones estratégicas que influyan favorablemente en la estabilidad, funcionamiento o prestación de servicio deportivo a la comunidad universitaria. (Ver gráfico # 7).

Gráfico # 7: Amenazas presentes a nivel externo



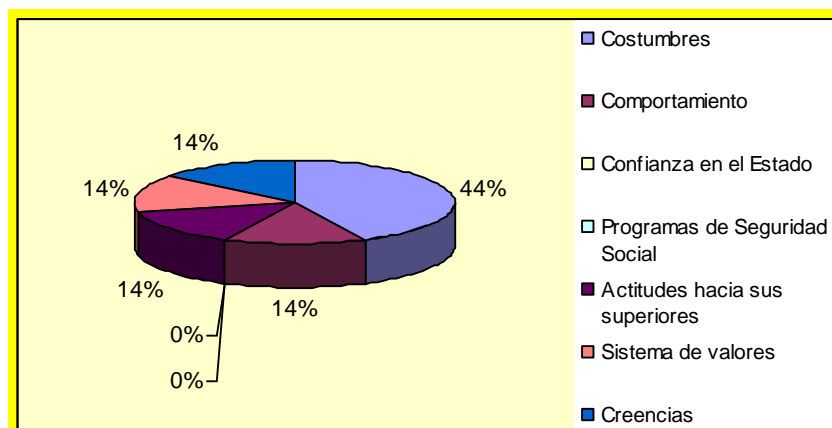
Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 Factores sociales

Los factores sociales pueden influir directa o indirectamente en las organizaciones, por eso es muy elemental que sus jerarcas estén pendientes a las transformaciones a las tendencias y comportamiento social para adecuar las acciones estratégicas y ajustarse oportunamente en su rama o área. Las características primordiales de estas variables son los sistemas de valores, sus creencias, la escasez o miseria, los conflictos de los seres humanos, sus moralidades y fortalezas, valores, costumbres y las estructuras sociales.

Ahora bien, siguiendo con el cuestionario empleado a los trabajadores deportivos, se le preguntó sobre los factores sociales que inciden en el cumplimiento de sus actividades; el 44% de ellos alegaron que eran las costumbres y los restantes concordaron en 14% en el comportamiento, sistemas de valores, creencias y actitudes hacia sus superiores cada uno (Ver gráfico # 8). En este sentido, hay una mayor representación en la variable costumbre, cuestión esta que deben poner alerta a la gerencia deportiva para emprender estrategias ligadas a este tema, por cuanto se debe estar pendiente de los cambios sociales que acontecen en el entorno de la Dirección de Deportes.

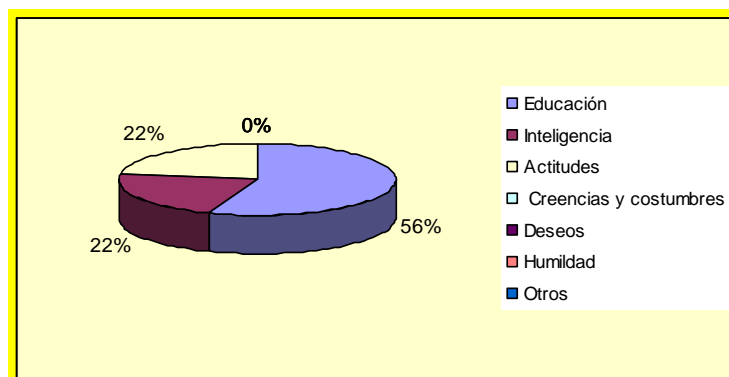
Gráfico # 8: Factores sociales



Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo con la secuencia del cuestionario, se indagó sobre la importancia de los elementos inherentes a las personas y el 56% equilibró a la educación, 22% a las actitudes y el restante 22% a la inteligencia (ver gráfico # 9). En esta circunstancia, predomina el componente educación, dando por asentado que todo trabajador debe incrementar su capacitación y gozar de amplia experiencia en las funciones asignadas y ser ejemplo y pilar elemental en su Institución. Paralelamente, otros funcionarios se basaron en la inteligencia y en actitudes de las personas, estas variables juegan un papel importante en el desempeño de las actividades de los funcionarios, pues los estrategas deportivos deben buscar la forma de mantener la cohesión de su dependencia y su entorno social, y así buscar la excelencia en la prestación del servicio deportivo a sus atletas y a toda la comunidad universitaria, y al mismo tiempo, lograr un equilibrio con el resto de las personas o medio social donde cohabita la Dirección de Deportes.

Gráfico # 9: Elementos inherentes a las personas

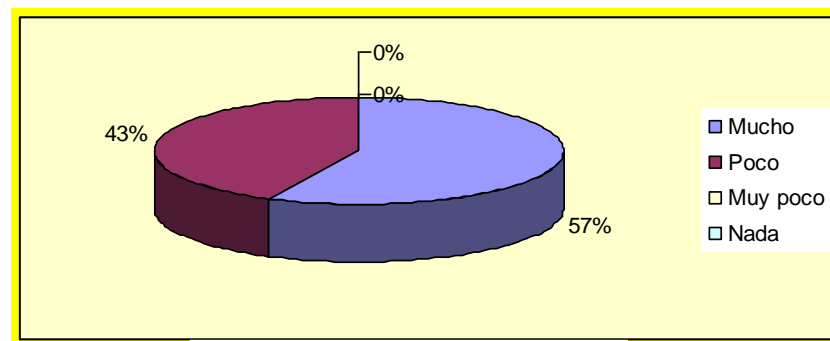


Fuente: Elaboración Propia

Consecutivamente, se les preguntó si la esperanza de vida, en términos de seguridad social y servicios de salud, tiene impacto en la Dirección de Deportes, el 57% respondió mucho y un 43% respondió que poco (ver gráfico # 10). El mayor porcentaje se basó que la esperanza de vida en términos de seguridad social tiene mucho impacto en la Dirección de Deportes. En este caso, la esperanza de vida significa que existen gran cantidad de personas de mayor edad en la población que

requieren mayor petición y atención en el disfrute de las actividades deportivas, tales como nadar, caminar, correr, hacer ejercicios, que en teoría son más indicadas para el organismo de las individuos y brindan mayor seguridad a las personas de edad avanzada. De igual forma, los servicios de salud pueden influir considerablemente en la Dirección de Deportes, puesto que en las prácticas deportivas se pueden producir lesiones a los atletas y la misma debe estar en capacidad de disponer de inmediato de una excelente atención hospitalaria para reducir al mínimo las lesiones, y asegurar que otros deportistas participen de forma segura y no afectar negativamente la imagen de la Institución deportiva.

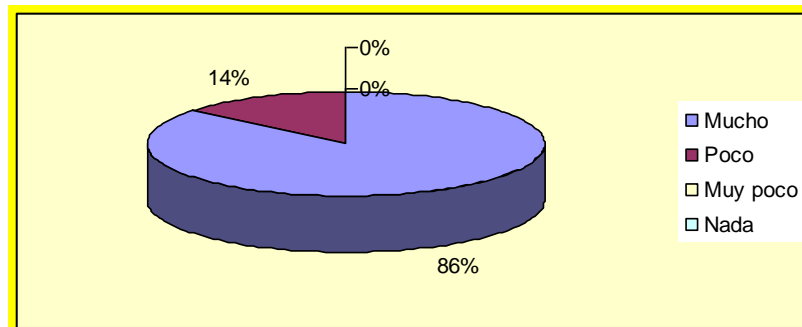
Gráfico # 10: Impacto de la seguridad social y servicios de salud



Fuente: Elaboración Propia

Simultáneamente, se les preguntó si la seguridad social afecta a la Dirección de Deportes, el 86% de los trabajadores respondió mucho y el 14% restante indicó que (ver gráfico # 11) Evidentemente, el porcentaje mayor demuestra que la seguridad social afecta directamente a los funcionarios de cualquier empresa a nivel global, ya que esta variable constituye una herramienta jurídica que establece el estado con la el fin de avalar en su generalidad al derecho a la salud, a la atención a los servicios, pensiones, jubilaciones, medicinas y servicios sociales. Además, la seguridad social es elemental para garantizar que los trabajadores cuenten con dichos beneficios determinados en el ámbito jurídico. No obstante, estos beneficios adquiridos pueden incrementar los costos de la empresa.

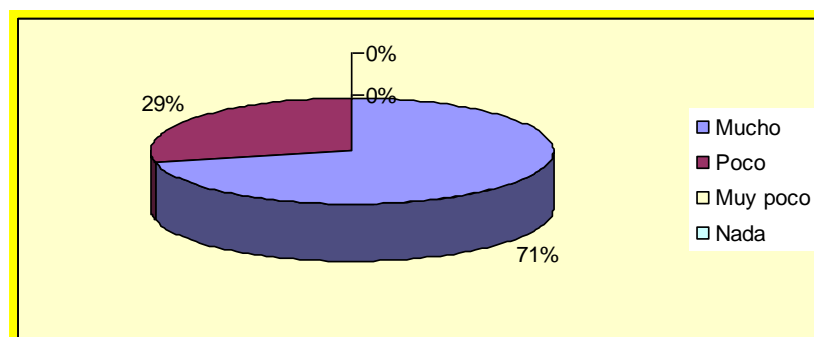
Gráfico # 11: Impacto de la seguridad social en la Dirección de Deportes



Fuente: Elaboración Propia

En el mismo orden de ideas, se le preguntó a los funcionarios sobre los efectos que se producían en la Dirección de Deportes la variación de la matrícula estudiantil, el 71% respondió que mucho y el 29% respondió poco (ver gráfico # 12). En este caso, se puede analizar en dos sentidos, si se incrementa la matrícula estudiantil, entonces podría crecer la demanda en las actividades deportivas, situación que podría requerir mayor inversión en atención, preparación y seguimiento para los atletas. En cambio, si disminuye la demanda estudiantil, podría emanarse de la situación económica de las personas, situación país, insuficiencia de personal técnico y médico capacitado en el área, poca disponibilidad de recursos financieros y presupuestarios, entre otros.

Gráfico # 12: Efectos en las variaciones de la matrícula estudiantil

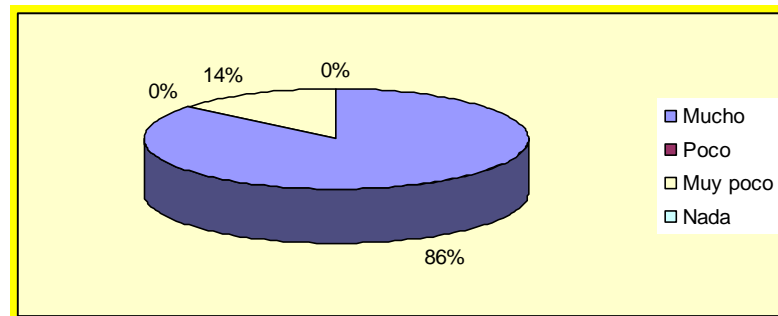


Fuente: Elaboración Propia

Continuando con la investigación, se le preguntó a los funcionarios si algunos programas sociales tales como: Sistema Patria, Subsidio de Gasolina, Mercal, Pdval,

Tu Casa Equipada y Barrio Adentro afectan significativamente a la Dirección de Deportes de la UDO, el 86% aseveró que mucho y el restante 14% que muy poco (Ver gráfico # 13). De acuerdo a la información obtenida por la mayoría de los trabajadores, se puede deducir que los programas sociales implementados por el Estado pueden repercutir considerablemente en su dependencia. Por ejemplo, si el Gobierno Nacional destina mayores recursos presupuestarios y financieros para los programas deportivos de las universidades, podría incrementar el presupuesto de la Dirección de Deportes y la misma podría adquirir materiales deportivos, equipos tecnológicos y creación o mantenimiento de instalaciones deportivas, realización y participación en eventos deportivos, entre otras. Ahora bien, si los programas sociales merman para las universidades, difícilmente se podrá cumplir con las obligaciones para con los atletas.

Gráfico # 13: Efectos de programas sociales en la zona

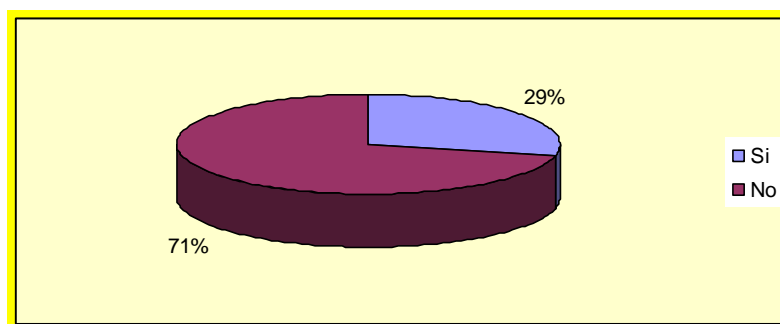


Fuente: Elaboración Propia

A la par, se le preguntó a los encuestados si existen planes de formación para las personas dependientes de la Dirección de Deportes, el 86% afirmó que no y el restante 14% respondió que sí (Ver gráfico # 14). Evidentemente, la mayoría de los trabajadores contestaron que no. En ese sentido, se da entender que austeramente existen planes de formación para los funcionarios de esa dependencia. Ahora bien, la alta gerencia deportiva en conjunto con las autoridades rectorales, deberían abocarse a dicha situación planificando, adiestramiento y capacitando constantemente a todo el personal de la dicha institución, tales como actualización en el área técnica para los

entrenadores, fisiatras, médicos, paramédicos y preparadores físicos; planes de formación y liderazgo, cursos de atención prehospitalaria y prevención de lesiones en eventos deportivos, entre otros. Asimismo, es importante indicar que cualquier accidente laboral que ocurra a un trabajador dentro de su ambiente de trabajo y que no se cumplan las normativas legales, la dependencia podría ser penalizada severamente, basándose en la Ley Orgánica para la Prevención y medio ambiente del Trabajo (LOPCYMAT).

Gráfico # 14: Presencia de planes de formación para trabajadores



4.3.3 Factores económicos

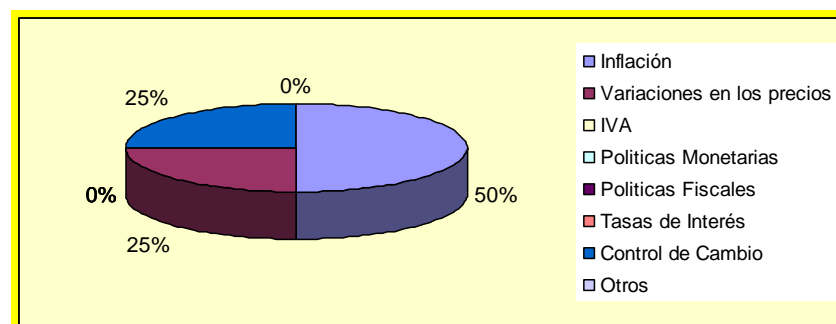
Fuente: Elaboración Propia

Los factores económicos representan todas aquellas variables económicas externas que pueden repercutir financieramente en una persona u organización. Sus principales componentes lo constituyen el poder adquisitivo de los usuarios, rendimiento, la distribución de la renta, nivel de empleo, impuestos, inflación, economía en crecimiento o recesión, sistema financiero, sector público, entre otros.

Siguiendo la secuencia de las preguntas de la encuesta, se averiguó con los trabajadores cuales factores económicos podrían afectar a la Dirección de Deportes. 50% opinó que era la inflación, 25% el control de cambio y el restante 25% variación en los precios (ver gráfico # 15). De acuerdo a la encuesta la mitad de los trabajadores opinaron que a la inflación, seguida después del control de cambio y variación de precios, respectivamente. En el primer caso, la variable inflación ejerce influencia real para la adquisición de material deportivo, equipos tecnológicos y el material de

oficina que operativamente se utiliza en la Dirección de Deportes para prestar un servicio adecuado a la comunidad Udista. En el segundo caso, tanto el control de cambio y la variación de precios repercuten negativamente, por cuanto ambas variables pueden generar mucha incertidumbre, escasez en los bienes y servicios y el incremento de precios para la asistencia a eventos deportivos; como por ejemplo el pago de alojamiento, alimentación, transporte terrestre y marítimo, viáticos o ayudas a entrenadores y atletas y la uniformidad para las disciplinas deportivas.

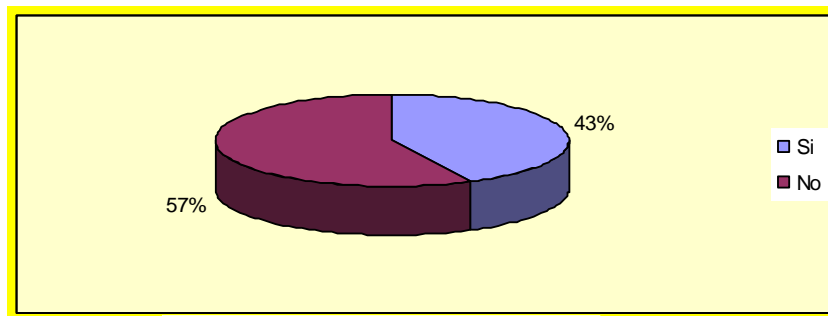
Gráfico # 15: Impacto de factores económicos



Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente, se indagó a los funcionarios si tenían conocimiento sobre la fluctuación de los principales indicadores; 57% de ellos aseveró que no tenían noción, mientras que el personal restante indicó prestar atención a los mismos (ver gráfico # 16). Esto quizás, se deba a la carencia de conocimiento y preparación del personal en estos parámetros de medición y que no estén muy familiarizados con dicho tema. Sin embargo, la alta gerencia deportiva tiene la obligación de suministrar a sus trabajadores información elemental sobre el Plan Operativo Anual (POA), especificando el alcance y las metas planificadas en cada ejercicio financiero, orientadas al logro de los objetivos estratégicos.

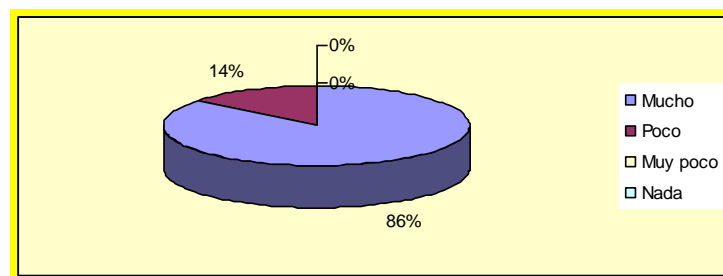
Gráfico # 16: Fluctuación de indicadores



Fuente: Elaboración Propia

Del mismo modo, se le preguntó si el control de cambio sobre las divisas en Venezuela afectaba la adquisición de bienes y servicios en la Dirección de Deportes; el 86% respondió que mucho, mientras que un 14% indicó que muy poco (ver gráfico # 17). Evidentemente, la mayoría de los trabajadores coincidieron que el control de cambio realmente afecta a la Dirección de Deportes, puesto que limita su capacidad para comprar material deportivo y la participación de sus atletas en eventos deportivos, internos, regionales, nacionales e internacionales. Además, dicha situación genera mucho riesgo e incertidumbre al disminuir los recursos económicos para poder contratar personal técnico especializado en el área de deportes.

Gráfico # 17: Impacto del control de cambio



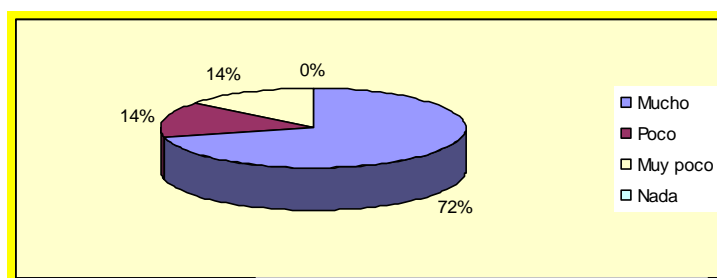
Fuente: Elaboración Propia

Igualmente, se les preguntó a los trabajadores si sabían que la Dirección de Deportes tenía asignación presupuestaria. El 100% respondió afirmativamente que se

dispone de una asignación presupuestaria, pero cuando se les inquirió sobre cómo y bajo qué medidas son asignados los recursos presupuestarios y financieros a la Dirección de Deportes, todos los funcionarios reconocieron que desconocían los criterios para tal fin.

Para concluir los factores económicos, se les preguntó a los trabajadores si las políticas monetarias y fiscales aplicadas en Venezuela tenían alguna incidencia en la Dirección de Deportes; el 72% de los encuestados enunció que estas inciden mucho en esta dependencia, un 14% opinó que esas incidencias poco afectan y el restante porcentaje indicó que muy poco afecta a su dependencia. En este sentido, la aplicación de las políticas monetarias y fiscales pueden repercutir positiva o negativamente en cualquier organización del territorio nacional y podrán afectar su capacidad para llevar a feliz término sus objetivos estratégicos. Es por el ello, que la elite de la Dirección de Deportes debe estar pendiente de dichas directrices del Estado, para adaptarse a los posibles cambios económicos, ya que generalmente, su aplicación disminuye considerablemente el presupuesto de la organización (ver gráfico # 18).

Gráfico # 18: Impacto de las políticas monetarias y fiscales



4.3.4 Factores demográficos

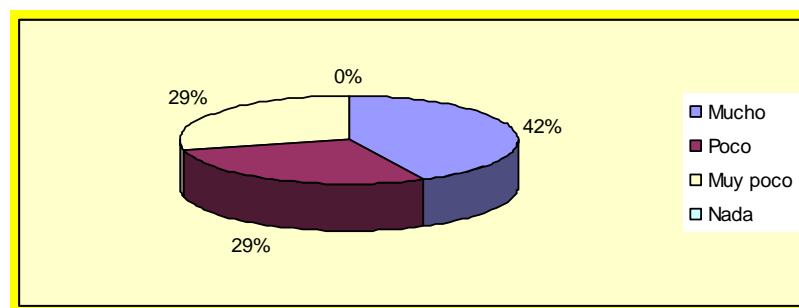
Fuente: Elaboración Propia

La demografía es la ciencia cuya finalidad es valorar las estadísticas del desarrollo, evolución y características de las personas y su estructura. Su atribución primordial es estudiar el sexo, edad, educación, ingresos, estado civil, trabajo,

religión, tamaño de la familia, tasas de mortalidad y natalidad, densidad urbana y rural y otros.

Retomando la secuencia del cuestionario sobre las preguntas a los trabajadores, para saber concisamente de las posibles oportunidades y amenazas existentes en la Dirección de Deportes, se indagó si ellos consideraban que la densidad poblacional influía en las actividades rutinarias de su dependencia; 42% respondió que la densidad poblacional influía mucho, 29% indicó que poco y el restante porcentaje escribió que muy poco influía (ver gráfico # 19). Evidentemente, se puede considerar que la densidad poblacional influye considerablemente sobre la planificación de las actividades deportivas de los atletas Udistas, ya que al comienzo de cada semestre, en esa casa de estudios ingresan estudiantes de diferentes culturas, Región, sexo, educación, ingresos y religión, y quizás se tendrá que planificar actividades deportivas ponderadas para ellos.

Gráfico # 19: Impacto de la densidad poblacional de la Dirección de Deportes



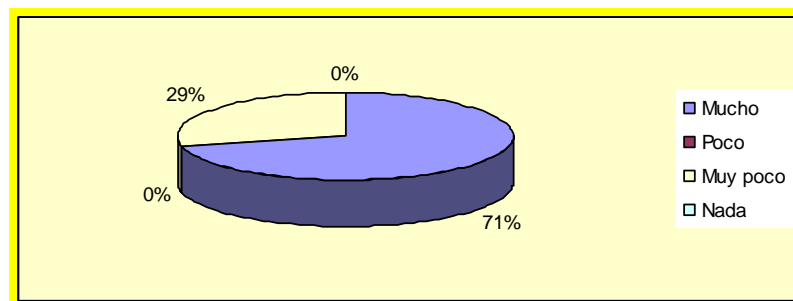
4.3.5 Factores geográficos

Fuente: Elaboración Propia

Constituyen las condiciones geográficas que intervienen en el persistente cambio de los distintos climas existentes del planeta, entre ellos los recursos naturales, fuentes de energía, materias primas y las condiciones climáticas del medio ambiente.

En el mismo orden de idea y siguiendo con la secuencia del cuestionario, se les preguntó a los funcionarios si la posición geográfica de la Dirección de Deportes representa oportunidades para todos ellos, el 71% consideró que la posición geográfica representa muchas oportunidades para los mismos, en cambio un 29% juzgó la posición geográfica representa muy pocas oportunidades (ver gráfico # 20). Con base a la información suministrada por sus trabajadores, se puede inducir que la ubicación geográfica representa grandes oportunidades para ellos, pues la dependencia se encuentra ubicada cerca de una población con una gran cantidad de eventos e instalaciones deportivas y pudiera darse el caso de lograr, por un lado, la incorporación de atletas de alto rendimiento, y por otro el patrocinio de instituciones públicas y privadas, indispensables para adquirir recursos económicos y aumentar la participación de atletas. En ese sentido, los trabajadores podrían salir favorecidos, ya que quizás serían reconocidos y ascendidos por su loable labor desarrollada en el medio ambiente donde se desarrolla, y al mismo tiempo, dicha situación influenciará positivamente en la Dirección de Deportes.

Gráfico # 20: Impacto de la posición geográfica de la Dirección de Deportes



Fuente: Elaboración Propia

4.3.6 Factores políticos y legales

Estos factores influyen directamente en cualquier organización venezolana, ya sea pública o privada, puesto que pueden tener un impacto relevante en la Planificación, organización, ejecución y control de las actividades deportivas y administrativas rutinarias de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

De igual forma, estos factores repercuten en el ambiente de seguridad social y política de una nación, ejemplo de ellos son las estructuras políticas, sindicatos, gravámenes, patentes, permisos, contratos con trabajadores, entre otros. En ese sentido, es importante que la gerencia del deporte universitario considere prioritario prestar atención a dichos elementos, a la hora de planificar todas las actividades deportivas,

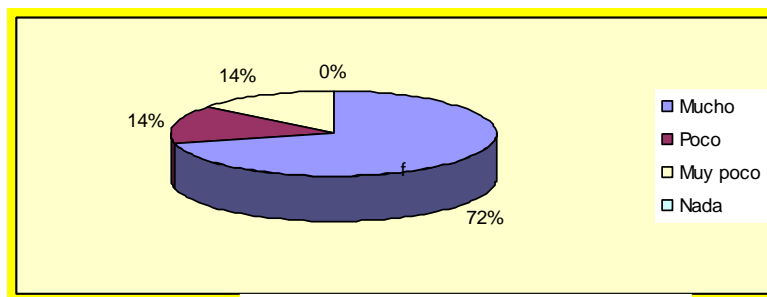
Continuando con el cuestionario, se preguntó si era elemental determinar si la política exterior de Venezuela afecta a las actividades de la Dirección de Deportes; el 100 % de los funcionarios reconoció que la política exterior influye mucho. En este caso, se podría decir que es una decisión acertada de los mismos, por cuanto los estrategias deportivos están en la obligación de tomar en consideración las políticas internacionales del estado, para mantener y garantizar la estabilidad, dinamismo y preparación del ciclo olímpico de los atletas de alto rendimiento en dichos eventos, tales como la participación de los atletas y entrenadores en los juegos universitarios internacionales, la adquisición de material deportivo y equipos tecnológicos, el cumplimiento de convenios con otras universidades en el exterior, entre otros.

De la misma forma, el 100% de los encuestados aseveró que los niveles de gasto público destinados al sector educación, presentan tendencia al alza. En este caso, se le presenta más complejo a los líderes deportivos planificar la participación de los atletas a eventos deportivos, adquirir y aumentar las becas deportivas, gastos de vida para los atletas, presupuestar y aprobar los viáticos para entrenadores y personal administrativo, adquisición de material deportivo y uniformes, el pago de alimentación, la uniformidad, el transporte y la asistencia médica.

Asimismo, el 100% de los encuestados afirmó que el gobierno nacional en nada mejorará su política de inversión en el Sistema de Educación Universitaria. Situación difícil para la gerencia deportiva en la toma de decisiones para mejorar la calidad deportiva de los atletas y de sus instalaciones deportivas.

Igualmente, el 72% de los entrevistados juzgó que el Sistema de Seguridad Social implementado en Venezuela repercute mucho en la Dirección de Deportes, un 14% razona que influye muy poco y el restante porcentaje alegó que poco (ver gráfico # 21). Considerando el aporte de los trabajadores, se deduce que el sistema de seguridad venezolano influye ampliamente en esa institución deportiva, puesto que es su deber cimentar políticas públicas orientadas a preservar el derecho que tienen toda la sociedad laboral, con el objetivo de mejorar su calidad de vida y la de su carga familiar, adquisición de una vivienda digna, otorgamiento de prestamos, seguridad laboral, entre otros.

Gráfico # 21: Efecto de la seguridad social



4.3.7 Factores tecnológicos

Fuente: Elaboración Propia

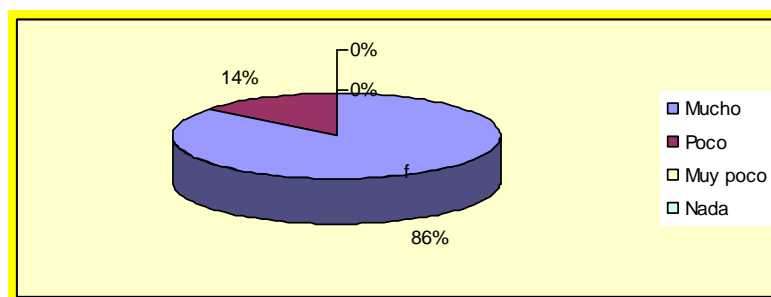
Los factores tecnológicos constituyen una variable significativa para cualquier empresa, ya que su avance vertiginoso ha influido de manera incuestionable, no sólo en el planificación, organización, desarrollo y control de las actividades operativas y deportivas, si no también en la forma de gestionar y financiar los recursos económicos para su mantenimiento y estabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

Esta variable exterior repercute en el desarrollo y ejecución de los planes estratégicos de cualquier organización, generalmente es visible en la calidad de los servicios prestados, situación que puede contribuir notablemente en su imagen corporativa y en la actualización de su tecnología con la adquisición de equipos modernos y quizás de última generación, como por ejemplo, un sistema de base de

datos actualizada para tener la información real de los estudiantes atletas legalmente inscritos en la Universidad de Oriente.

De la misma forma, y siguiendo con la encuesta aplicada a los trabajadores, se les inquirió si el avance de las tecnologías de información y comunicación (TIC) incide en las actividades de la Dirección de Deportes. El 86% de ellos respondió que estas variables afectan mucho las actividades de dicha institución deportiva, en cambio un 14% atestiguó que las TIC muy poco inciden en esa dependencia (ver gráfico # 22). En este sentido, se puede comentar que en la actualidad el ascenso vertiginoso de las tecnologías de información y comunicación ha proporcionado cambios innovadores dentro de las organizaciones, que se manifiestan negativa o positivamente en el entorno social de los funcionarios, puesto que producen indicadores especializados en la aplicación y ejecución de estrategias, que podrían ser implementadas para ampliar el rendimiento de los trabajadores en su área de faena.

Gráfico # 22: Impacto de las TIC en la Dirección de Deportes



Fuente: Elaboración Propia

Igualmente, se indago con los trabajadores si existían planes de inducción y actualización en el uso de equipos tecnológicos para el personal que labora en la Dirección de Deportes, opinando el 100% de los mismos que en esa dependencia no existen planes de inducción y actualización. En tal caso, la Alta gerencia deportiva de la UDO debe concebir reuniones inherentes al tema con la Dirección de Personal de la Universidad de Oriente, no solamente para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos, si no también para planificar y ejecutar con sus funcionarios, reuniones,

inducción, adiestramiento y cursos con personal capacitado, interno o externo a la institución, conexos con la temática planteada y siempre y cuando se dispongan de los recursos financieros.

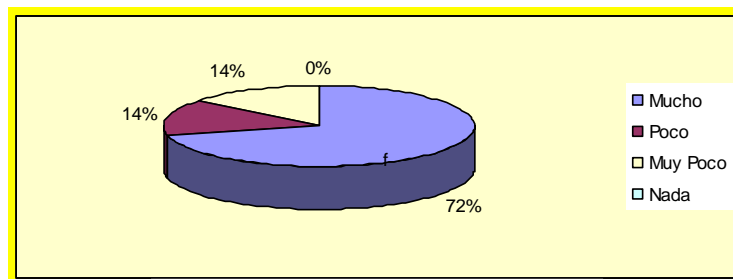
4.3.8 Factores ambientales

Estos factores ambientales se caracterizan por determinan los elementos exteriores que rodean a los seres vivos y su conglomerado y que de una u otra forma influye determinadamente. Esta variable ejerce mucha influencia en la adaptación y distribución sobre los animales, las plantas y en especial en los seres humanos. Sin embargo, en esta investigación solo se analizará los factores ambientales que repercuten en los seres humanos.

Siguiendo con la secuencia del cuestionario, se les preguntó a los funcionarios de la Dirección de Deportes si la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales son temas que influyen en las actividades de esa dependencia. El 71% de los trabajadores coincidieron en que los factores ambientales influyen mucho, un 29% alegó que poco y el restante % indico que dichas variables muy poco influían en esa dependencia (ver gráfico # 23).

Indudablemente que la opinión de la mayoría de los trabajadores es muy acertada, ya que estas variables pueden tener un impacto considerable en la Dirección de Deportes, por cuanto podrían disminuir el rendimiento deportivo de los estudiantes atletas, la suspensión o diferimiento de la programación, organización y ejecución de actividades deportivas y la capacidad de la Dirección de Deportes para ofrecer un servicio excelente o de calidad a la comunidad Udista. En ese sentido, la gerencia deportiva debe hacer muy diligente aplicando acciones estratégicas encaminadas a disminuir el impacto que ejercen dichas variables.

Gráfico # 23: Impacto de las variables ambientales



Fuente: Elaboración Propia

4.4 Elementos de la estructura financiera de la Dirección de Deportes, en correspondencia con el rendimiento financiero

En esta paso se valuarán las actividades y procesos internos que se ejecutan periódicamente en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, con el propósito de comprobar la calidad de la prestación del servicio deportivo a la comunidad universitaria. De la misma forma, y orientados a la información proporcionada por los funcionarios encuestados, se podrán evidenciar o precisar las heterogéneas debilidades y fortalezas internas de dicha dependencia con la propósito de aplicar estrategias financieras dirigidas a mejorar su estructura financiera.

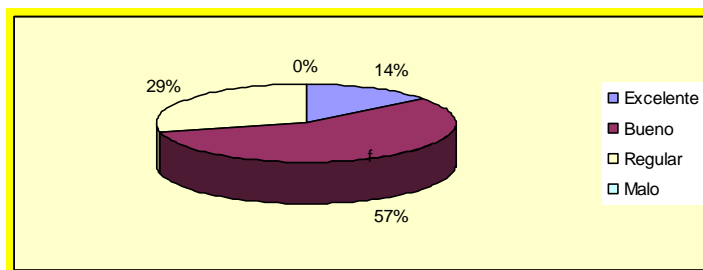
4.4.1 Aspectos generales

En este punto se analizará las actividades operativas rutinarias de la Dirección de Deportes, con el objetivo de saber de primera mano su actual condición. Para ello, se aplicó un cuestionario contentivo de preguntas claves para tener un enfoque general del contexto de esa organización y consignar en forma clara y precisa las acciones estratégicas que se pueden instaurar. En ese sentido, se indagó con los encuestados como era el servicio ofrecido a los estudiantes atleta y no atletas de la Dirección de Deportes; 14% de los trabajadores reveló que el servicio es bueno, 57% afirmó que es regular y 14% respondió que el servicio brindado es malo (ver gráfico

24). En este caso, se puede deducir que el servicio ofrecido a los estudiantes legalmente inscritos en la Universidad de oriente no es el más idóneo, ya que se deben aplicar acciones estratégicas en esa Dirección, concebir un equipo de trabajo orientado a optimizar sus recursos disponibles, orientado a la búsqueda de la perfección, con el fin de brindar un servicio deportivo a los usuarios y brindar un ambiente laboral favorable a sus funcionarios.

Del mismo modo, se les preguntó a los funcionarios si el servicio a la Dirección de Deportes está adaptado a los cambios que actualmente demandan las realidades tecnológicas, tales como la automatización del servicio, dotación de material deportivo actualizado, adquisición de equipos vigentes y la implementación de un Sistema de base de datos. El 100% de los trabajadores afirmó que la esa dependencia no está adaptada a los cambios que actualmente demandan las realidades tecnológicas. Argumento que encarna una debilidad incuestionable para optimizar las actividades rutinarias en la Dirección de Deporte. En este caso, el alto mando deportivo debe establecer acciones estratégicas encaminadas a solventar dicha situación. Sin embargo, existe la mejor disposición de ellos para optimizar la contraprestación del servicio.

Gráfico # 24: Calidad del servicio a los usuarios

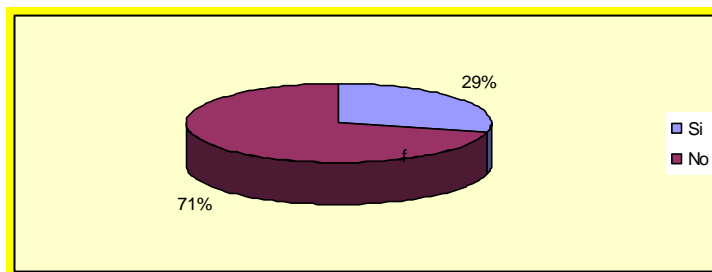


Fuente: Elaboración Propia

Igualmente, para verificar si la Dirección de Deportes realmente dispone del personal idóneo para atender a los atletas, 71% de los encuestados manifestó que no

se dispone de ese personal y el restante 29% indicó que si disponían del personal conveniente para tal fin (ver gráfico # 25). En este caso, la mayoría de los funcionarios de esa dependencia indicó que no se disponía del personal adecuado para una mejor prestación del servicio a los atletas. Dicha situación puede inferir significativamente en los resultados de la programación deportiva de los estudiantes, por cuanto se carece de personal calificado para complementar los ya establecidos, tales como un Director Técnico, un Administrador, un médico, un fisiatra, entre otros. Además, recarga de funciones a los funcionarios activos de la Dirección de Deportes.

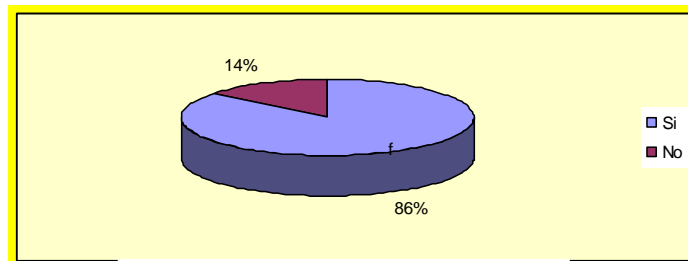
Gráfico # 25: Capacitación del personal



Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se les preguntó a los funcionarios de la Dirección de Deportes si se generaban conflictos personales en la prestación del servicio a los atletas. El 86% de los ellos afirmó que si, mientras el 14% resaltó que no (ver gráfico # 26). Esta situación llama poderosamente la atención, por cuanto quizás por falta de recursos, contratación del personal, disponibilidad de equipos tecnológicos actualizados y preparación continúa del personal existente se genere dichos problemas, situación que repercute denegadamente en la atención directa a los estudiantes atletas.

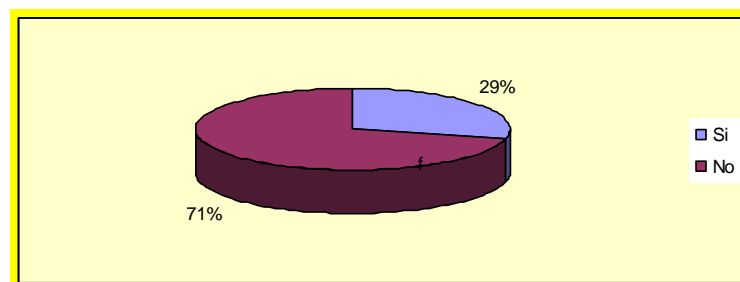
Gráfico # 26: Conflicto en la preparación física de los atletas



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se le preguntó a los encuestados si los funcionarios desempeñaban cabalmente las actividades asignadas en cada turno de trabajo y la obligación de asistir diariamente a su faena; el 71% de los encuestados manifestó que los funcionarios no cumplen adecuadamente las actividades asignadas en cada turno y no asisten diariamente a sus labores. En cambio, El 29% restante indicó que si cumplen con las tareas asignadas (ver gráfico # 27); la mayoría respondió que los trabajadores no cumplen ni asisten regularmente a su faena. En este caso, se podría generar mucha incertidumbre en la planificación de las actividades deportivas y en el buen desempeño de los atletas en los eventos, trayendo como consecuencia la suspensión o pospuesta de dichas actividades, la desmotivación de todos los atletas y su posible migración a otras instituciones deportivas.

Gráfico # 27: Cumplimiento de tareas y responsabilidades



Fuente: Elaboración Propia

Del mismo modo, se investigó con los trabajadores si la Dirección de Deportes disponía de suficientes ingresos para la participación en eventos deportivos y para la compra de material deportivo

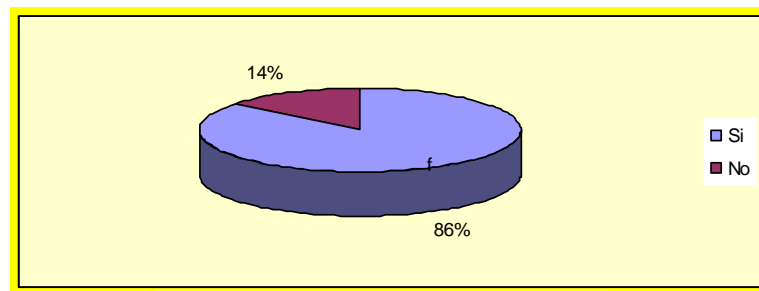
El 100% de los entrevistados enfatizó que no se disponen de recursos económicos para tal fin. En este caso, se puede observar que la situación financiera de la Dirección de Deportes es muy preocupante, por cuanto no se dispone de los recursos necesarios para que sus atletas, en primer lugar, tengan una preparación física mínima recomendada, en segundo lugar, difícilmente de asistirá a los eventos deportivos programados y por último, la dificultad de adquirir material deportivo y la compra de equipos tecnológicos para estar en consonancia con las nuevas realidades tecnológicas.

Igualmente, se les preguntó a los trabajadores si la contratación de un fisiatra y un médico mejoraría el servicio para los usuarios. En esta oportunidad, el 100 % de los encuestados respondió positivamente. En tal sentido, es prudente que la alta gerencia deportiva haga las respectivas diligencias con las autoridades universitarias, o en su defecto con la empresa privada, para la contratación de estos valiosos profesionales en vista que esa dependencia carece de esas figuras y sería primordial para reducir las lesiones con una mejor atención médica y brindar un excelente ambiente deportivo para mejorar el desempeño de los atletas de la comunidad universitaria Udista.

A la par, para evidenciar si la Dirección de Deportes dispone de la infraestructura necesaria para atender regularmente la preparación técnica y física de sus atletas de bajo y alto rendimiento; el 86% de los funcionarios alegó que esta dependencia dispone de la infraestructura necesaria, mientras que el restante 14% se mostró en contra (ver gráfico # 28). Con base a la respuesta de los trabajadores de la esa organización, se deduce que las instalaciones deportivas disponible son suficientes para la prestación del servicio, pero sin embargo, tal vez se requiera de

material deportivo para las practicas rutinarias de los usuarios. No obstante, es preciso resaltar que en la Universidad de Oriente hay disponibilidad de espacio para desarrollar su infraestructura.

Gráfico # 28: Disponibilidad de infraestructura para los estudiantes



Fuente: Elaboración Propia

Del mismo modo, se les preguntó a los funcionarios de esa organización sobre las debilidades que presenta la Dirección de Deportes para ejecutar las tareas asignadas y mejorar el servicio deportivo a sus usuarios, respondiendo lo siguiente: Adquisición de material deportivo, formación y captación de personal, exiguo sentido de pertenencia, conflictos políticos, presupuesto deficitario, actualización y adquisición de equipos tecnológicos, base de datos de atletas y entrenadores adscrito a la Dirección de Deportes, carencia de personal especializado en el área deportiva y ausentismo laboral considerable. De igual forma, se les preguntó sobre las acciones que se deben implementar en la Dirección de Deportes para lograr la eficacia en el servicio que presta, respondiendo de la siguiente forma: mejorar la infraestructura deportiva, incorporación del Director Técnico y Administrador, contratación de un médico y un fisiatra, capacitación continua a los trabajadores mediante cursos, conferencias, charlas, control de asistencia del personal, adquisición y actualización de equipos tecnológicos para mejorar las actividades deportivas, fomentar la participación de los estudiantes atletas, implementación de una base de datos para todos los estudiantes atletas y personal técnico y la masificación del deporte universitario.

4.4.2 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se define como la igualdad de los ingresos y gastos en una determinada empresa. Ahora bien, Para evaluarlo en la Dirección de Deportes es necesario saber el comportamiento de los costos, ingresos y gastos administrativos y operativos del servicio prestado a los usuarios, con el fin de evaluar e identificar en forma segura como se gestionan sus recursos.

De acuerdo a esa investigación y continuando con la secuencia del cuestionario, se averiguó con los funcionarios si la Dirección de Deportes percibía ingresos adicionales por prestar sus servicios en las actividades deportivas; el 100% respondió que esa dependencia no recibe ingresos adicionales. En este caso, a los estrategas se les hace sumamente difícil cumplir a cabalidad con la programación deportiva, por cuanto quizás carezcan de los recursos financieros mínimos para llevar a cabo sus actividades rutinarias. No obstante, muchas veces por medidas de seguridad la información financiera convendría ser manipulada por el Director de Deportes y el administrador. Sin embargo, partiendo del principio de transparencia y reciprocidad tomando en cuenta la auditoría social, los funcionarios y sus usuarios están en el deber de conocer el tema.

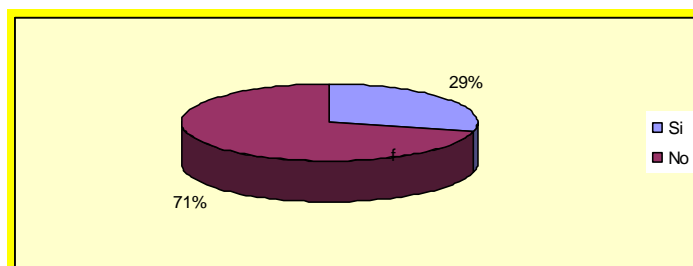
Asimismo, se indagó con los funcionarios si tenían conocimiento del costo mensual o anual del servicio, que presta la Dirección de Deportes. El 100% de los mismos opinó que carecen de información.

De la misma forma, el 100 % de los trabajadores de la Dirección de Deportes declaró que desconocen sobre el punto de equilibrio con base a las erogaciones que se causan en esa dependencia administrativa, y que tal vez no haya una buena distribución del presupuesto ordinario para una excelente prestación del servicio deportivo.

Simultáneamente, se le preguntó a los trabajadores si tenían conocimiento de los costos fijos y variables, mensuales o anuales que se originan en la Dirección de Deportes; un 71% reconoció que no y el restante 29% juzgó que sí (ver gráfico # 29). Aun cuando la mayoría coincidió que no tenían conocimiento sobre los costos que se generan por la prestación del servicio deportivo, los estrategas administrativos de esa institución deben tener el compromiso y la facultad de saber a ciencia cierta, el costo que se genera por la prestación del servicio a los estudiantes atletas.

Concluyendo con las preguntas sobre el punto de equilibrio, se investigó a los trabajadores de esa dependencia si el presupuesto asignado está bien distribuido, de tal forma que sea cubierto el gasto anual del mismo. El 100 % de ellos reconoció que el presupuesto es deficitario y no alcanza para cumplir con las actividades deportivas planificadas en cada ejercicio financiero, tales como alimentación y transporte para la asistencia a eventos deportivos, compra de material deportivo, adquisición de uniformes para los atletas, pago de gastos de vida, viáticos, entre otros.

Gráfico # 29: Conocimiento de gastos fijos y variables en la Dirección de Deportes



Fuente: Elaboración Propia

4.4.3 Razones financieras.

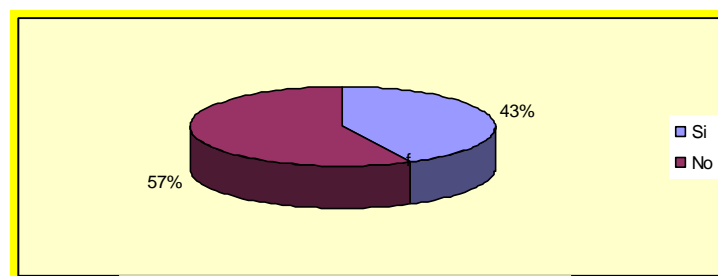
Son herramientas aplicadas en las organizaciones, con o sin fines de lucro, orientadas a saber en un momento dado la productividad en la misma, con la finalidad de evaluar la tendencia de una variable relacionada con su situación financiera y con la intención de enmendar situaciones desfavorables o sencillamente para valorar el producto de la inversión realizada.

Continuando con el cuestionario, se inquirió con los trabajadores si se determinaban las razones financieras en la Dirección de Deportes; el 100% de los mismos indicó que esas técnicas financieras no se determinaban en su Institución. Esta situación representa un contexto negativo que influye directamente en la gestión del Director de deporte, puesto que no se ejecuta seguimiento e inspección de las factibles inversiones. Igualmente, se determinó que el 100% de los funcionarios de esa dependencia carecen del efectivo o caja chica para la compra de bienes o servicios que se demanden en un escenario de eventualidad.

En el mismo orden de idea, se indagó con los trabajadores si se realizaban inversiones mensuales o anuales en activos la Dirección de Deportes para mejorar el servicio a los estudiantes atletas. El 100% reconoció que no se hace inversión de activos. En este caso, la alta gerencia debe emprender acciones estratégicas a priori, ya sea con instituciones a nivel público o privado, para la adquisición de activos, tales como equipos electrónicos actualizados en el área deportiva, adquisición o prestamos de unidades de transporte, fotocopiadoras, impresoras, entre otros.

Asimismo, se le preguntó a los trabajadores si en la Dirección de Deportes se presta un servicio eficiente, el 57% respondió que si, en cambio el 43% restante opinó que no (ver gráfico # 30). En este caso, es necesario desarrollar acciones estratégicas orientadas a mejorar el servicio a los estudiantes atletas y satisfacer o mejorar las ambiente favorable para todos los trabajadores de dicha dependencia.

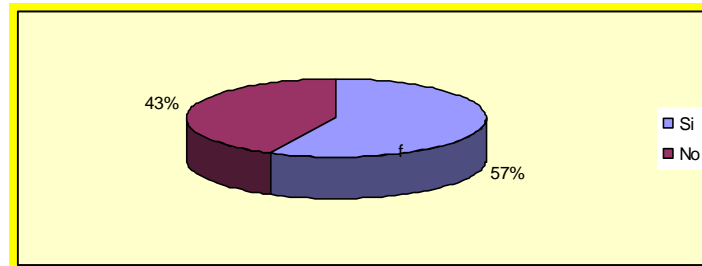
Gráfico # 30: Servicio eficiente en la Dirección de Deportes



Fuente: Elaboración Propia

Del mismo modo, se les preguntó a los funcionarios si usualmente se realiza el inventario del material deportivo y de otros activos en la Dirección de Deportes, el 57% de los encuestados consideró que sí, mientras, el 43% dilucidó que no se realiza el inventario (ver gráfico # 31). Según las normativas y políticas legales, cada dependencia está obligada a realizar su inventario periódicamente, en relación a la Dirección de Deporte, se debe hacer mensualmente para llevar el control de la existencia y así poder planificar actividades deportivas disponiendo del inventario actualizado.

Gráfico # 31: Ejecución de inventario en la Dirección de Deportes



Fuente: Elaboración Propia

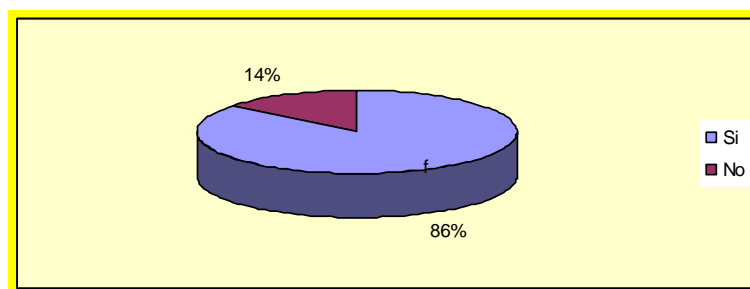
4.4.4 Cálculo de costos

Los costos representan un reto interesante para cualquier empresa, puesto que se debe equilibrar los recursos económicos con las necesidades de los usuarios. En el caso de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, debe estar orientado a la compra de material deportivo, contratación de personal, mantenimiento, adquisición o ampliación de instalaciones deportivas, participación de atletas, entrenadores y personal calificado en eventos deportivos, becas para estudiantes atletas, entre otros. Estas erogaciones constituyen la inversión que realiza la alta gerencia deportiva con el fin de complementar y garantizar la prestación del servicio excelente a la comunidad universitaria.

Avanzando con el cuestionario, se les preguntó a los funcionarios adscritos a la Dirección de Deportes si tenían conocimiento sobre la cantidad de atletas que

semestralmente hacen uso del servicio deportivo en esa dependencia. El 86% afirmó estar al tanto sobre la cantidad de atletas, en cambio un 14% de los mismos opinó que desconocen la cantidad de los mismos (ver gráfico # 32). Razonando sobre esta información se puede decir que hay reconocimiento sobre el número de deportistas, contexto favorable para determinar el costo que representa cada deportista para la Dirección de Deportes.

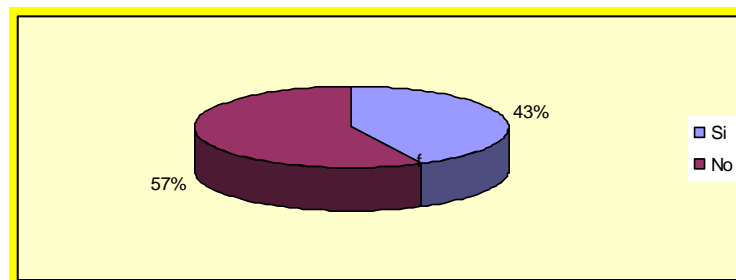
Gráfico # 32: Conocimiento de atletas en la Dirección de Deportes



Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se les preguntó a los trabajadores si tenían conocimiento del precio de todos los bienes y servicios que se adquieren en la Dirección de Deportes. El 57% de los encuestados respondió que no sabía, en cambio un 43% reconoció que sí tenía información sobre el precio de bienes y servicios que se obtienen en la Dirección de Deportes (ver el gráfico # 33). Aún cuando la información es manejada por la administración de esa institución, es respetable que el resto de los trabajadores tengan conocimiento de los mismos, por cuanto se trabaja en equipo y a la hora de presentarse cualquier contingencia se puedan resolver algunos conflictos internos o externos a la dependencia. Igualmente, es determinante que se realice el análisis de precio de los insumos para lograr los mejores productos en el mercado, para así rendir o extender un poco más el presupuesto ordinario asignado a la Dirección de Deportes.

Gráfico # 33: Conocimiento de precios de bienes y servicios en la Dirección



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, una vez definidas todas las variables señaladas inicialmente, se considerarán los elementos ajustados a la administración y gestión de los recursos financieros y presupuestarios, con el propósito de comprobar las factibles debilidades y fortalezas evidentes en la Dirección de Deportes.

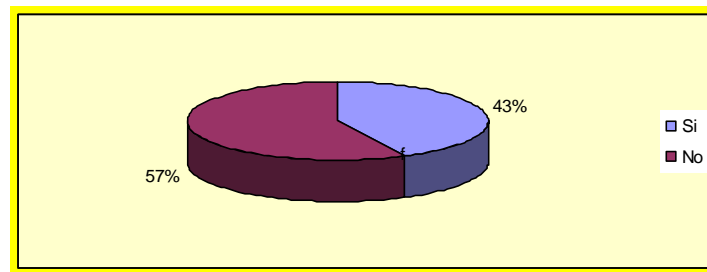
4.4.5 Presupuestos

El presupuesto es un formato realizado por una empresa, con o sin fines de lucro, donde se visualiza la estimación de todos ingresos y erogaciones que incurrirá la misma en un periodo determinado y en donde se especifican las metas que factiblemente se esperan lograr. De la misma manera, en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, se realiza anualmente el Plan Operativo anual (POA), cuya forma muestra las posibles metas que posiblemente serán alcanzadas en el siguiente ejercicio financiero y el presupuesto estimado cuantitativamente de todas actividades que eventualmente se realizarán. No obstante, para alcanzar esas metas, es oportuno comprobar si en la Dirección de Deportes se realizan procedimientos claros y precisos con sus respectivos controles para optimizar y gerenciar eficazmente los recursos humanos y materiales asignados a la Dirección de Deportes.

Siguiendo el orden cronológico del cuestionario, se indagó con los funcionarios si tenían conocimiento del presupuesto anual por partida determinada en la Dirección de Deportes. En esta oportunidad, el 57% manifestó que no tienen conocimiento del

presupuesto, mientras que el restante 43% restante asumió que si sabían (ver gráfico # 34). En este caso, se pudo concluir que la mayoría de los trabajadores desconocían del presupuesto asignado anualmente a la Dirección de Deportes, situación desventajosa para los gerentes deportivos, por cuanto su personal está en la obligación de saber del tema e involucrarse directamente a la puesta en marcha de estrategias, dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia de los mismos y sobre todo, a motivarlos para la consecución de metas y cumplimiento de objetivos.

Gráfico # 34: Conocimiento del presupuesto y sus partidas



Fuente: Elaboración Propia

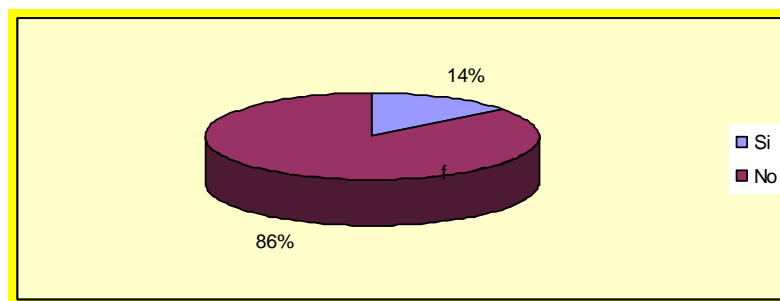
A la par, el 100 % de los trabajadores testificó que la Dirección de Deportes no cuenta con un presupuesto de efectivo para enfrentar las actividades rutinarias que se presenten en esa dependencia. Aquí se refleja que dicha dependencia no dispone de una caja chica para ser utilizada, en caso de presentarse contingencias menores para su continua operatividad y no repercute en la programación de las actividades deportivas, afectando a los atletas, entrenadores y sobre todo a la imagen de la institución deportiva.

Igualmente, y con la finalidad corroborar si en la misma organización se llevan periódicamente la contabilidad de las órdenes de pago que allí se elaboran, el 100 % declaró que si se lleva el control contable. Diligencia que favorece enormemente la gestión de los cuentadantes de la Dirección de Deportes, puesto que se puede deducir

que están cumpliendo con las normas jurídicas estipuladas, y al mismo tiempo pueden saber con exactitud el saldo de sus cuentas a una fecha determinada.

Para concluir en el ámbito presupuestario, se indagó con los funcionarios si tenían conocimiento que en esa dependencia se controla el presupuesto de ingresos, egresos y saldo. El 86% se pronunció en contra y el restante 14% indicó que si se lleva control de ingresos, egresos y saldo, (ver gráfico # 35). En este sentido, y de acuerdo a los datos suministrados por sus trabajadores, se evidencia que la administración no puede decidir su participación en futuros eventos deportivos, ya que tal vez, dicha información sea manejada directamente por la Dirección de Presupuesto de la Universidad de Oriente, restándole competencia y control en el manejo y uso directo de los recursos asignados.

Gráfico # 35: Control de ingresos, egresos y gastos en la Dirección de Deportes



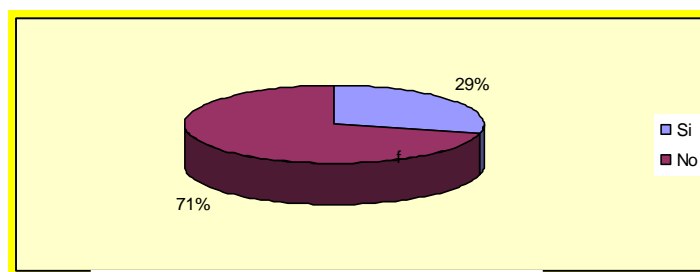
Fuente: Elaboración propia

4.4.6 Cuadro de Mando Integral

Tal como se explico en el capitulo anterior, el Cuadro de Mando Integral es una de las técnicas organizacionales mas utilizada actualmente, ya que mediante la aplicación de estrategias orientadas a maximizar el producto financiero, sirve como medidor para evaluar la gestión de los estrategas o encargados de negocio en un momento dado,

Ahora bien, siguiendo con la temática del cuestionario aplicado a esa Unidad Administrativa, se indagó a sus funcionarios si la Dirección de Deportes disponía de una misión y visión claramente definida. El resultado de la información suministrada se observa en el gráfico # 36.

Gráfico # 36: Misión y visión claramente definida



Fuente: Elaboración propia

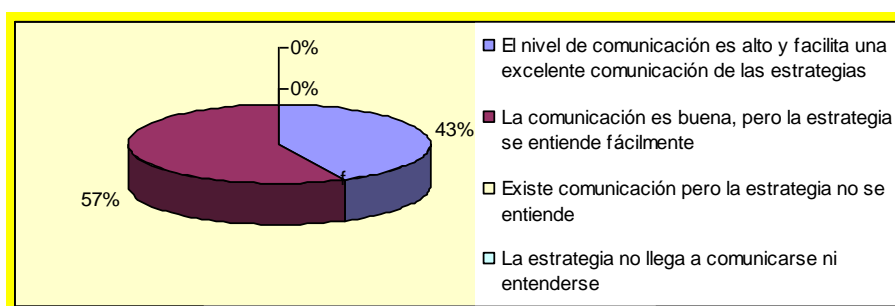
De acuerdo al resultado anterior, se puede deducir que en esa dependencia deportiva no se lleva seguimiento y control en la planificación de las actividades deportivas, puesto que la mayoría de sus trabajadores coinciden en la inexistencia de la misión y visión claramente definida. Esta situación anómala, concibe imprecisión y descontrol en la planeación de los objetivos y metas en la Dirección de Deportes

De la misma forma, se consultó con los trabajadores si era primordial la comprensión y relación de la misión y visión de la Dirección de Deportes para tener una buena gestión. El 100% de los mismos opinó que sí. En este caso, todos los trabajadores coinciden que es sumamente importante la comprensión y relación de la misión y visión para obtener resultados favorables y en donde el equipo deportivo debe saber con exactitud el horizonte correcto de la Dirección de Deportes para la lograr la excelencia deportiva y financiera.

Igualmente, se consultó si los objetivos estratégicos de la Dirección de Deportes son claramente comunicados a sus trabajadores (ver gráfico Gráfico # 37). El 43% manifestó que el nivel de comunicación es alto y facilita una excelente comunicación de las estrategias, en cambio el porcentaje restante indicó que la comunicación es alta y que la estrategia se entiende fácilmente. En esta oportunidad

se observa que las estrategias están medianamente definidas y que el buen producto de los objetivos estratégicos solamente se logrará con la aprobación y buen desempeño de todos sus trabajadores. En este sentido, se puede deducir que las estrategias no están claramente definidas en la Dirección de Deportes, lo que podría implicar escasa incidencia en el logro de los objetivos estratégicos y secuela en las metas propuestas.

Gráfico # 37: Comunicación de los objetivos estratégicos de la Dirección a sus funcionarios



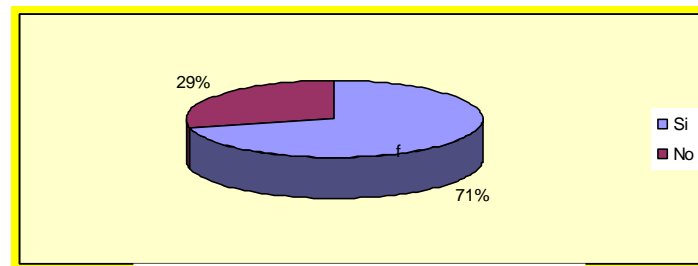
Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, se le preguntó a los trabajadores si las metas anuales y los programas de incentivos a los trabajadores de la Dirección de Deportes están vinculadas al presupuesto anual o a los objetivos a largo plazo de la Dirección.

En esta pregunta, el 100 % de los mismos revelaron que las metas anuales y los programas de incentivos a sus funcionarios obedecen al presupuesto anual. En este caso, se puede deducir que la Dirección de Deportes depende directamente de la asignación de un presupuesto ordinario y no de la planificación de objetivos estratégicos. Aquí se puede demostrar que las metas proyectadas y los incentivos a sus funcionarios, están excluidos en el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección de Deportes. Dicha situación, puede repercutir negativamente en el cumplimiento de las metas establecidas y en la estimulación o incentivo del equipo de trabajo para el cumplimiento de sus funciones, y que también se revela, que se carece de una planificación de los objetivos estratégicos a largo plazo.

Dándole continuidad al cuestionario, se les preguntó si el proceso de planificación estratégica tiene un papel importante en la consecución de los resultados obtenidos en la Dirección de Deportes. El 71% de los entrevistados respondió que sí, en cambio el 29% restante manifestó que no (ver gráfico # 38). Indudablemente, esta herramienta gerencial desempeña una función trascendental para que una organización logre sus objetivos, cumpla sus metas y se mantenga dinámicamente en el tiempo.

Gráfico # 38: Proceso de planificación estratégica en la consecución de los resultados obtenidos de la Dirección de Deportes.



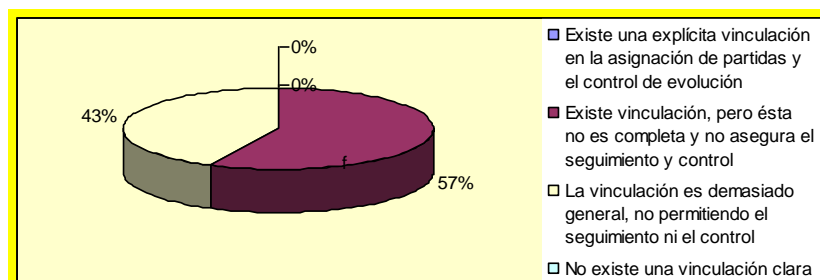
Fuente: Elaboración propia

Aparte, el 100% de los entrevistados opinó que en esta unidad administrativa no se aplica la planificación estratégica, herramienta fundamental para elaborar, desarrollar, ejecutar y controlar los planes operativos de una probada institución, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas en el tiempo. Además, esta referencia o acontecimiento conduciría a la Dirección de Deportes a objetivos y metas indocumentadas, ya que quizás se carece de acciones estratégicas enfocadas al presupuesto ordinario y que genera incertidumbre a los trabajadores en el cumplimiento de sus actividades rutinarias.

Asimismo, se les preguntó si los objetivos estratégicos se encuentran reflejados en el presupuesto anual de la Dirección de Deportes. El 71% alegó que existe vinculación, pero que no es completa y que no asegura el seguimiento y control, en cambio un 29% aseguró que la vinculación es demasiado general y no permite el

seguimiento y control (ver gráfico # 39) En este punto se puede interpretar, que la mayoría de los trabajadores deportivos difieren en sus respuestas. En este caso, podría ser por desconocimiento de los objetivos estratégicos, ya que se refleja mucha ambigüedad e incertidumbre en el cumplimiento de sus funciones, y tal vez no existan acciones estratégicas orientadas al cumplimiento de las metas.

Gráfico # 39: Objetivos estrategicos reflejados en el presupuesto anual.



Fuente: Elaboración propia

También, se les preguntó a los funcionarios si la Dirección de Deportes posee un sistema de información y reportes. El 100% de ellos reportó que no cuentan con ese medio de información. En ese sentido, se interpreta que no se lleva registro de reportes computarizado de las actividades deportivas y administrativas y menos de una base de datos del record deportivo de sus atletas y entrenadores. Situación incomoda y obsoleta para los trabajadores, ya que no se disponen de datos actualizados que sirvan de parametros para que la alta gerencia tome decisiones mas condudentes.

Del mismo modo, se investigó si la Dirección de Deportes posee un sistema computarizado dedicado al desarrollo, control y medición de los indicadores. En esta oportunidad, el 100% de los trabajadores afirmó que carecían de ese medio computarizado. Esta situación es sumamente preocupante puesto que se evidencia por un lado, que quizás se deba a la poca disponibilidad financiera, o por fallas o debilidad en la gestión de la alta gerencia deportiva, para diligenciar la adquisición de equipos electrónicos, adecuados y actualizados para la prestación de un servicio excelente. Aparte, es imprescindible contar con un sistema informático idóneo capaz

de desarrollar parámetros que demuestren objetivamente el nivel de satisfacción a todos los usuarios de la comunidad deportiva universitaria.

Correlativamente, se les preguntó a los trabajadores si existía un proceso estandarizado y formalizado de revisión de estrategia y de la evolución de objetivos, indicadores, metas e iniciativas relacionadas. El 100% de los entrevistados expresó que no disponían de esos elementos. Esta afirmación, sobrelleva a una exploración e implementación inminente de estrategias y objetivos concretos en la Dirección de Deportes, para implantar indicadores y metas y que se inspeccione continuamente el resultado que arroje dicha información.

A la par, se consultó si en la Dirección de Deportes utilizaban indicadores de medición. El 100% de los trabajadores respondió que no. Esto quiere decir, que se carece de esta valiosa herramienta para evaluar o comprobar por un lado, en que medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos, y por otro, el desempeño gerencial en la Dirección de Deportes.

Igualmente, se preguntó si existían personas encargadas de preparar, distribuir y enviar la información en la Dirección de Deportes. El 100% respondió que no existían. Cuestión esta que se torna intensamente difícil en esa dependencia, ya que se pudo observar que no existen las herramientas mínimas para que los funcionarios realicen estas actividades.

De la misma forma, se le preguntó a los encuestados el porcentaje de tiempo que dedica durante las reuniones de revisión a las actividades de: a) Recolección, tabulación y revisión de datos. b.- Análisis e interpretación de resultados. c.- Discusión de alternativas. Toma de decisiones estratégicas. d.- Ninguna de las anteriores

En esta pregunta, todos los trabajadores reconocieron que en las reuniones no se revisan esas actividades. Dando por entendido que no hay recolección, ordenamiento, distribución y tabulación de la información, quizás por la carencia de trabajadores especializados en el área. En este caso, se puede ultimar que los estrategas deportivos,

hipotéticamente toman decisiones al libre albedrío y da por entendido que en la Dirección de Deportes no se aplican estrategias financieras orientadas a fijar las debilidades y fortalezas de la Dirección de Deportes, para que en la medida de las posibilidades, disminuyan las amenazas valiéndose al límite de las oportunidades.

En la última pregunta del cuestionario, se les consultó a los trabajadores de la Dirección de Deportes si tenían noción de la definición del Cuadro de Mando Integral. El 100% de los mismos reconoció que desconocen de la existencia y aplicación de esa valiosa herramienta de gestión. En este caso, sería favorable para esa unidad administrativa su implementación, para gestionar eficazmente todas sus actividades rutinarias, con la aplicación de parámetros estandarizados adecuados para alcanzar sus objetivos estratégicos y lograr el ansiado rendimiento financiero.

Ahora bien, con los datos compilados por los trabajadores, basándose en la técnica del cuestionario aplicado, se pudo evidenciar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de la Dirección de Deportes.

4.5 Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Dirección de Deportes, en relación al rendimiento financiero

La matriz DOFA es una de las herramientas de gestión utilizada por estrategias organizacionales para evaluar la situación de una empresa en un momento dado y proyectar su futuro. Esta técnica gerencial ayuda a identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta una organización. De igual forma, con la aplicación de esta matriz se pueden identificar debilidades y oportunidades y al mismo tiempo, diseñar acciones estratégicas emplazadas a disminuir las amenazas externas y aumentar sus fortalezas inducidas a mejorar el rendimiento financiero.

En el caso de las empresas públicas, su aplicación se fundamenta en ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios, mientras que en las privadas, el propósito básico se

basa en aplicar estrategias para lograr beneficios o rentabilidad a todos sus inversionistas. Dichos resultados, medirán o certificarán el éxito o fracaso de sus estrategias en la implementación, seguimiento y control de diligencias puntuales utilizadas en la evaluación de la situación financiera actual.

Ahora bien, una vez evacuada la información del contexto interno y externo que abarcan las actividades administrativas y operativas de la Dirección de Deportes, se valorará la matriz DOFA con el propósito de suprimir las debilidades, valerse de las oportunidades, amplificar sus fortalezas, y minimizar las amenazas.

- Factores políticos y tecnológicos

Estos elementos juegan un papel importante en la estabilidad y proyección de las empresas de acuerdo a su ramo. En este caso, los estrategas deben adecuarse a las normas jurídicas y políticas y al avance monumental de las nuevas realidades tecnológicas, puesto que por un lado, el estado ejerce control en los parámetros políticos y por otro, los estrategas deben adecuarse a los constantes cambios tecnológicos. Ambos, inciden directamente en el Sistema de Seguridad Social Venezolano. En el caso particular de la Dirección de Deportes, la alta gerencia deportiva debe considerar estos factores para evitar las sanciones correspondientes y estar cónsono con el avance de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En el ámbito político, una oportunidad para esa dependencia sería el incremento del presupuesto para las universidades para fomentar la práctica del deporte y el apoyo en la formación de los estudiantes atletas. En cambio, en el ambiente tecnológico sería la adquisición de equipos tecnológicos actualizados para mejorar el rendimiento de los estudiantes y mayor control para los entrenadores en la toma de decisiones de la participación de estudiantes en eventos deportivos.

No obstante, este contexto también puede representar amenazas, debido a los continuos cambios de leyes y ordenaciones gubernamentales, que pueden reducir el presupuesto deportivo a las instituciones educativas, mermando la disponibilidad de

recursos económicos, lo que podría reducir o suspender la participación de los atletas en eventos programados y en la adquisición de material deportivo. También, una amenaza latente para la gerencia deportiva que podría afectar las actividades rutinarias sería la carencia de equipos tecnológicos para la formación de personal y capacitación de atletas para poder obtener información actualizada de cada uno de ellos.

De la misma forma, la reforma de orden tributario genera impacto en la Educación Universitaria y genera una amenaza para la Dirección de Deportes, pues al aumentar los impuestos, el presupuesto será reducido y por ende, disminuirá la compra de insumos y probablemente la participación de esa unidad administrativa a eventos, locales, regionales, nacionales e internacionales.

- **Factores sociales**

Siguiendo con el análisis de los factores sociales, se pudo contactar que estos elementos influyen considerablemente en la Dirección de Deportes. En ese caso, el Director de Deportes debe estar pendiente de las variables sociales e implementar acciones estratégicas, orientadas, en primer lugar, sobre las costumbres, luego las creencias, seguido por el sistema de valores y por último, las creencias y actitudes de los trabajadores hacia sus superiores. Debido a que ellos representan oportunidades para el equipo de trabajo.

De la misma forma, se pudo contactar que la variable educación ejerce impacto en esa dependencia, puesto que todo trabajador debe prepararse continuamente para lograr un mejor desempeño en las tareas ordenadas. Recíprocamente, la gerencia deportiva está obligada a salvaguardar la integración de su unidad administrativa con su contexto social, emplazadas a obtener la excelencia en la prestación del servicio deportivo a la comunidad universitaria, y así lograr una armonía estratégica con el medio social donde convive.

En el mismo orden, la esperanza de vida impacta en la Dirección de Deportes, puesto que participan personas de mayor edad en la comunidad, que requieren prioritaria atención en el desempeño de las actividades deportivas. Igualmente, los servicios de salud pueden impactar ampliamente en la Dirección de Deportes, ya que habitualmente se presentan lesiones en el desempeño de las actividades deportivas y es indispensable que se disponga de un personal médico especializado en el área para la atención primaria.

Asimismo, la seguridad social impacta en la esa dependencia administrativa, ya que la esta variable representa una instrumento jurídico constituido por el estado que obliga a los gerentes a su implementación.

De la misma forma, la variación de la matrícula estudiantil trasciende considerablemente en la Dirección de Deportes, puesto que su incremento, por un lado involucra el aumento del presupuesto asignado y la compra y actualización de equipos deportivos y tecnológicos y por otro, el incremento de deportistas a la Dirección de Deportes.

Paralelamente, la ejecución de programas sociales y el surgimiento de alternativas en estudios universitarios en región impactan en la Dirección de Deportes. En vista que se debe incrementar el presupuesto universitario para la atención de actividades deportivas y la adquisición de material deportivo, equipos especializados y la creación y mantenimiento de infraestructura deportiva. Sin embargo, representa una amenaza si se reducen o simplifican los programas sociales dirigidos a los atletas.

Simultáneamente, se pudo contactar la inexistencia de planes de formación en esa institución educativa, representando una amenaza considerable en la formación y actualización académica y laboral para sus funcionarios

- **Factores económicos**

Los elementos económicos simbolizan desafíos significativos para las estrategias de la Dirección de Deportes, debido a que se comprobó, con los datos emanados del cuestionario, de la existencia de variables que constituyen amenazas para la misma, en particular el control de cambio, la inflación y la variación de precios. Por tal motivo, es indispensable estudiarlas detenidamente, ya que podrían inferir ampliamente en la ejecución del presupuesto ordinario asignado en esa unidad Administrativa.

Del mismo modo, la escasez y acaparamiento de insumos prioritarios indefectibles operativa y administrativamente, así como también el desconocimiento de la existencia de los principales indicadores económicos de la Nación. Esto demuestra que quizás su personal no este capacitado en el área, y lo más probable incida negativamente en los costos.

Sin embargo, la Dirección de Deportes cuenta con varias fortalezas, la primera podría obtener recursos con la empresa privada, para mitigar su situación. Y la segunda que dispone de infraestructura para realizar las actividades deportivas, aún cuando tiene la debilidad de un presupuesto deficitario, que disminuiría la participación de sus estudiantes atletas.

Por otro lado, la Dirección de Deportes dispone de las herramientas para ofrecer programas deportivos a instituciones de Educación diversificada para atraer a buenos deportistas recién graduados de bachilleres.

- **Factores demográficos**

La variable demográfica también incide en la Dirección de Deportes, en vista que al final de cada semestre varía la cantidad de usuarios en la Universidad de Oriente que repercute considerablemente, al incrementarse el número de estudiantes atletas. Igualmente, en la comunidad existen estudiantes atletas interesados en las actividades deportivas. Por eso, los estrategias deben implementar acciones

estratégicas puntuales para evitar la disminución de la demanda estudiantil en las actividades deportivas. Asimismo, se podrían realizar campañas dirigidas a promover el interés por las disciplinas deportivas en su región.

- **Factores tecnológicos**

Con avance vertiginoso de la tecnología y la creación de la inteligencia artificial, los líderes deportivos deben caminar al mismo paso de su entorno para adaptarse y permanecer en el tiempo, ya que, de no tomarse acciones específicas se corre el riesgo de influir negativamente en la sostenibilidad y rendimiento financiero de una organización.

En el caso particular de la Dirección de Deportes existen diferentes elementos externos a considerar, puesto que representan amenazas que pueden trascender ampliamente en la misma. En este caso, no dispone de herramientas tecnológicas actualizadas, entre ellas equipos computarizados y una base de datos idónea para ofrecer un mejor servicio a la comunidad deportista universitaria. Además, hay limitaciones presupuestarias para planes de formación para sus trabajadores en esa área, para manipular y orientar a sus atletas y obtener un resultado favorable en el desempeño de las disciplinas deportivas.

- **Factores ambientales y geográficos**

Estos elementos externos juegan un papel significativo para la realización de eventos deportivos de la Dirección de Deportes de la UDO. Ahora bien, la ubicación de esa dependencia dispone de espacios ambientales aptos para la ejecución de actividades deportivas. Además, el elemento geográfico representa oportunidades, ya que con las condiciones climáticas se garantiza un mejor desempeño de las actividades de los funcionarios que garantizan una excelente prestación del servicio a los estudiantes atletas.

- **Aspectos internos generales**

Siguiendo con la investigación en la Dirección de Deportes, corresponde en esta oportunidad valorar los componentes de la estructura interna para saber su estatus o diagnóstico de su condición actual. Circunstancias de incertidumbre que podría originar resistencia al cambio de sus trabajadores, mas sin embargo, el análisis de los resultados, negativos o positivos, resultarán beneficiosos para todos ellos, siempre y cuando, se apliquen estrategias enfocadas directamente a lograr el rendimiento financiero de esa unidad administrativa.

Ahora bien, una vez evaluada las actividades administrativas y operativas en esa organización, se observaron algunas debilidades y fortalezas en la prestación del servicio a los estudiantes atletas, que deben corregirse y mejorarse en un tiempo perentorio para optimizar los recursos y asistir apropiadamente a la comunidad universitaria.

En primer lugar, se comprobó que la Dirección de Deportes no dispone de equipos tecnológicos actualizados y menos de un sistema de base de datos que contenga la información en tiempo real de los atletas y funcionarios adscritos a esa dependencia.

En segundo lugar, no existen planes de inducción, adiestramiento y actualización en el uso de dispositivos especializados, vitales para lograr un mejor desempeño de los funcionarios de esa dependencia y mejorar la calidad del servicio prestado.

En tercer lugar, no se dispone en un 100% de personal capacitado para ejecutar cabalmente las actividades deportivas, ejemplo de ello lo constituye la carencia de un administrador, coordinador técnico y mensajero, cargos vacantes desde hace más de cuatro años.

En cuarto lugar, no se dispone de un personal Médico o Fisiatra, cargos indispensables en el desarrollo de las actividades físicas y deportivas de los atletas y técnicos adscritos a la Dirección de Deportes.

En quinto lugar, se observó que se generan conflictos personales en la atención a los usuarios, por cuanto no se dispone del equipo completo de trabajadores en la asistencia y atención a los deportistas en las actividades programadas, tal vez por falta de recursos, contratación y preparación del personal existente y por la disponibilidad y actualización de equipos tecnológicos.

En sexto lugar, se evidenció que el personal no cumple satisfactoriamente con las tareas y horarios establecidos en la unidad administrativa, situación que ocasiona malestar e incertidumbre en la planificación de actividades deportivas, puesto que las mismas se podrían suspender, trayendo como consecuencia la desmotivación de los atletas y la probable emigración a otras instituciones universitarias.

En sexto lugar, se evidencio que el presupuesto asignado a la Dirección de Deportes es deficitario y que ordinariamente el Plan Operativo anual (POA) se realiza y ajusta anualmente, pero generalmente no se ejecuta. En es sentido, por no disponer de recursos financieros, difícilmente se adquieran equipos tecnológicos actualizados, se logre la preparación continua de los atletas para cumplir con las actividades deportivas, el ciclo olímpico y la compra de material deportivo y componentes tecnológicos.

No obstante, la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente dispone de algunas fortalezas que lograrían minimizar extraordinariamente las debilidades antes mencionadas, entre ellas y de acuerdo a la información recibida del Director de Deportes, existe una infraestructura deportiva acorde para entrenamiento, actividades de extraacadémica y para la realización de eventos deportivos

Igualmente, se dispone del servicio de Internet, herramienta tecnológica necesaria para la comunicación e información con las Delegaciones de Deportes de la Universidad de Oriente.

De la misma forma, existe una variable oferta de actividades deportivas, no solamente para estudiantes activos de la Universidad de Oriente y otras universidades de la región, si no también para los bachilleres egresados de educación media y diversificada.

De la misma forma y tal como remencionó en párrafos anteriores, resultaría beneficioso y de gran prioridad para la Dirección de Deportes, la contratación oportuna de un médico y fisiatra para complementar las actividades rutinarias y de salud de los estudiantes atletas de esa casa de estudio.

- **Punto de Equilibrio**

En todas las dependencias deportivas a nivel medio, básico, diversificada y universitaria se deben establecer medidas, en el dinamismo de sus actividades para determinar si efectivamente se está controlando las erogaciones ejecutadas en las mismas. Dichas medidas se establecen, con el fin de comprobar si realmente se están controlando los costos, gastos e ingresos. En el caso de los datos proporcionados en la Dirección de Deportes, se evidenció una gran debilidad, por cuanto dicha información es desconocida por sus funcionarios y la mayoría de ellos no tienen idea cuando se alcanza el punto de equilibrio en esa dependencia. Además, se comprobó que no se manejan datos sobre los costos fijos y variables, que se causan eventualmente en la Dirección de Deportes, representando otra debilidad.

Otra debilidad radica, en la contraída distribución del presupuesto asignado a esa dependencia. Situación difícil para los estrategas deportivos, ya que limita por un lado, la participación de estudiantes atletas en las actividades deportivas, y por otro en la adquisición de material deportivo y de oficina.

- **Razones Financieras**

Las razones financieras son parámetros que se utilizan en una organización con el propósito de determinar si realmente se está logrando el rendimiento financiero previamente planificado. En el caso concreto de la Dirección de Deportes, se evidenció otra debilidad, ya que no se aplican razones financieras y difícilmente se podrá dar seguimiento y controlar de las inversiones realizadas.

Asimismo, se pudo concretar que en la Dirección de Deportes no se maneja una caja chica para la compra de bienes o servicios requeridos en una contingencia. Adempero, una de las grandes fortalezas se evidencia en llevar periódicamente el control de inventario del material deportivo, los insumos y activos en esa dependencia.

- **Cálculo de Costos**

El cálculo de los costos representa la herramienta financiera utilizada en las empresas para evaluar el rendimiento de las inversiones en un momento dado. En el caso específico de la Dirección de Deportes, se desconoce sus costos fijos y variables. Sin embargo, se sabe con certeza la cantidad de atletas legalmente inscritos en cada Delegación de Deportes de la Universidad de Oriente. De la misma forma, se manifestó otra fortaleza al confirmar que los funcionarios de esa dependencia están al tanto de los precios de los productos adquiridos, cuestión que repercute favorablemente para la valoración de los costos.

- **Presupuestos**

El presupuesto en las organizaciones representa un formato donde se visualiza la estimación de las actividades planificadas con sus respectivos ingresos y egresos, y las metas que probablemente serán ejecutadas en determinado ejercicio económico. Ahora bien, Con la aplicación de esta técnica gerencial se pudo revelar varias debilidades. En primer lugar, la mayoría de los funcionarios desconocen del monto

estipulado y por partida del presupuesto ordinario, asignado a la Dirección de Deportes y en segundo lugar, no se lleva control y seguimiento de los ingresos, egresos y saldo. No obstante, dispone de una fortaleza por cuanto se lleva el control de las órdenes de pago que allí se ejecutan.

- Cuadro de Mando Integral (CMI)

Tal como se dijo anteriormente, el CMI representa una herramienta de gestión financiera para medir, controlar y hacer seguimiento de las estrategias empleadas en una determinada organización. Ahora bien, esta técnica empresarial usada en la Dirección de Deportes representa una perspectiva para determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con la finalidad de ejecutar las referidas desviaciones, de haberlas, y así ofrecer un servicio de calidad a todos los estudiantes atletas de la universidad de Oriente.

En consecuencia, con la implementación del cuestionario y la información suministrada de primera mano con los trabajadores de la Dirección de Deportes se diagnosticaron una gama de debilidades, entre ellas se mencionan las siguientes:

En primer lugar, carece de una misión y visión, escenario preciso para definir los objetivos y metas, y para erigir el camino idóneo al logro de los beneficios de una organización. Asimismo, al desconocer la comprensión y relación de estos términos, difícilmente se implementen acciones estrategias enfocadas al alcance de las metas.

En segundo lugar, aun cuando los objetivos estratégicos están reflejados en el presupuesto ordinario de esa dependencia, los mismos están medianamente definidos, situación que evidencia la carencia de un proceso de planificación estratégica esencial para anunciarlos y definirlos, y al mismo tiempo, valorar los recursos humanos y materiales, exploración del entorno y la elaboración e implementación de estrategias puntuales para la Dirección de Deportes de la UDO.

En tercer lugar, esa unidad administrativa no dispone de las herramientas mínimas para crear y actualizar un sistema de base de datos de los estudiantes atletas, personal técnico y demás funcionarios, para disponer de un sistema de información computarizado, indispensable para el registro, evaluación y control personal y de su participación en las diferentes disciplinas deportivas y recreativas. De igual forma, carece del recurso humano apropiado para manipular el resultado u operatividad de la información.

Siguiendo el mismo orden, la Dirección de Deportes carece de un sistema integral de estrategias, instrumentos de parámetros vitales para la proyección de las metas y objetivos estratégicos, cónsonos con a la actual realidad.

Por último, se pudo valorar y comprobar que en la Dirección de Deportes, desconocen totalmente la herramienta de gestión del Cuadro de Mando integral y por ende no se realizan las actividades de recolección, tabulación y revisión, análisis e interpretación de resultados, discusión de alternativas y toma de decisiones estratégicas.

Así que, una vez concluido la valoración de los factores de carácter externo y de la estructura financiera, que inciden en la sostenibilidad y rendimiento financiero de la Dirección de Deportes, se procede a estipular las debilidades, oportunidades fortalezas y amenaza (DOFA) (ver cuadro # 1).

Cuadro # 1: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la Dirección de Deportes.

<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regulación de precios justos a los productos. 2. Convenios con otras Instituciones. 3. Aumento del presupuesto Universitario. 4. Costumbres, creencias, sistema de valores y creencias y actitudes de los trabajadores hacia sus superiores. 5. Incremento de la matricula estudiantil. 6. Obtención de recursos con la empresa privada. 7. Oferta de programas deportivos a instituciones. 8. Espacios ambientales favorables y condiciones climáticas idóneas. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez y acaparamiento de productos. 2. Reforma de orden tributario. 3. Aplicación de normas jurídicas y políticas y avance de la tecnología. 4. Esperanza de vida y seguridad social. 5. Surgimiento de alternativas de estudios universitarios en la zona. 6. Inexistencia de planes de formación para los trabajadores de la Universidad de Oriente. 7. Control de cambio, hiperinflación y variación de precios
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de equipos tecnológicos y de un sistema de información computarizado. 2. Inexistencia planes de inducción y adiestramiento para el personal. 3. Personal incompleto y la carencia de un medico y un fisiatra en la Dirección. 4. Los trabajadores no cumplen con las tareas y horarios establecidos. 5. Presupuesto deficitario. 6. Falta de una caja chica y de una base de datos de atletas y entrenadores. 7. No posee una misión y visión. 8. Carencia de un proceso de planificación estratégica. 	<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena infraestructura deportiva. 2. Disponibilidad del servicio de Internet 3. Atractiva oferta en las actividades deportivas. 4. Noción del número atletas inscritos. 5. Conocimiento de los precios de artículos deportivos por parte de los funcionarios. 6. Control de las órdenes de pago. 7. Inventario periódico de material deportivo y el resto de los bienes.

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber identificados las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se procederá a interactuar, examinando estrategias **DO** (dominar las Debilidades aprovechando Oportunidades), **FA** (uso de Fortalezas para evitar Amenazas), **FO** (uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades), **DA** (minimizar las Debilidades y evitar Amenazas (ver cuadro # 2).

Cuadro # 2: Estrategia DOFA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena infraestructura deportiva. 2. Disponibilidad del servicio de Internet. 3. Atractiva oferta en las actividades deportivas. 4. Conocimiento de los atletas inscritos. 5. Noción de los precios de los artículos deportivos por parte de los funcionarios. 6. Control de las órdenes de pago. 7. Inventario periódico de material deportivo y el resto de los bienes. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de equipos tecnológicos y de un sistema de información computarizado. 2. Inexistencia planes de inducción y adiestramiento para el personal. 3. Personal incompleto y la carencia de un medico y un fisiatra en la Dirección. 4. Los trabajadores no cumplen con las tareas y horarios establecidos. 5. Presupuesto deficitario. 6. Carencia de una caja chica y de una base de datos de atletas y entrenadores. 7. No posee una misión y visión definida. 8. Carencia de un proceso de planificación estratégica.
<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regulación de precios justos a los productos. 2. Convenios con otras Instituciones. 3. Aumento del presupuesto Universitario. 4. Costumbres, creencias, sistema de valores y creencias y actitudes de los trabajadores hacia sus superiores. 5. Incremento de la matricula estudiantil. 6. Obtención de recursos con la empresa privada. 7. Oferta de programas deportivos a instituciones. 8. Espacios ambientales favorables y condiciones climáticas idóneas. 	<p>F₁-O₅ Planificar eventos deportivos, dirigidos a la captación de atletas de alto rendimiento.</p> <p>F₁-O₂-O₆ Diligenciar con empresas privadas y públicas del estado, con el fin de obtener recursos financieros y materiales para su autogestión.</p> <p>F₅-O₁ aprovechar la noción de los trabajadores para la adquisición de insumos deportivos.</p> <p>F₃-O₄ Planificar el reclutamiento o incorporación de bachilleres, haciendo énfasis en las costumbres, sistema de valores, y creencias las actitudes hacia los superiores, con el fin de orientarlos, disponer de mejores atletas y fortalecer el sentido de pertenencia hacia la Universidad de Oriente.</p> <p>F₂-O₇ Publicitar en todas las redes sociales la programación deportiva de la Dirección de Deportes.</p> <p>F₇-O₈ Valerse de los espacios</p>	<p>O₃-D₁-D₆ Solicitar al Ministerio de Educación Universitaria recursos para la adquisición de implementos deportivos y equipos computarizados modernos.</p> <p>O₃-D₂-D₄ Exigiendo cursos en el área deportiva, prehospitalaria, conferencias, y talleres motivacionales, autoestima y sentido de pertenencia para sus funcionarios.</p> <p>O₃-D₃ Diligenciar con las autoridades rectorales y de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), la incorporación el recurso humano faltante y la contratación de un médico y fisiatra en la Dirección de Deportes, respectivamente.</p> <p>O₆-D₅-D₆ Aprovechar los recursos para enfrentar eventualidades operativas.</p> <p>O₃-O₆-D₁-D₄ Ubicar a trabajadores competentes en puestos estratégicos de la Dirección de Deportes, para</p>

	<p>ambientales y las condiciones climáticas para realizar inventarios mensuales en la Dirección de Deportes.</p> <p>F₁-O₆ Sumarse del manejo administrativo para solicitar el incremento del presupuesto ordinario para la adquisición de material deportivo y tecnológico.</p>	<p>gestionar efectivamente los recursos autogestionados en esa unidad administrativa, y al mismo tiempo, incorporar un sistema automatizado que reportar constantemente los ingresos, egresos, costos, saldos y el cálculo de las razones financieras.</p> <p>A₁-A₂-D₇-D₈ Aplicar y desarrollar el Cuadro de Mando Integral.</p>
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez y acaparamiento de productos. 2. Reforma de orden tributario. 3. Aplicación de normas jurídicas y políticas y avance de la tecnología. 4. Esperanza de vida y seguridad social. 5. Surgimiento de alternativas de estudios universitarios en la zona. 6. Inexistencia de planes de formación para los trabajadores de la Universidad de Oriente. 7. Control de cambio, hiperinflación y variación de precios 	<p>F₅-A₁-A₂ Coordinar con los gerentes comerciales de la zona, que legalmente ofrezcan productos deportivos y computarizados a precios regulados, con el objetivo de establecer acuerdos con ellos y realizar las compras necesarias.</p> <p>F₁-A₄ Disponer de las instalaciones deportivas para la practica cotidiana y mejorar la seguridad social y mental de la comunidad universitaria.</p> <p>F₂-A₆-A₇ aprovechar de esta herramienta digital para emplazar a los trabajadores a actualizarse sobre su faena diaria e investigar las variables legales que pueden afectar considerablemente la estabilidad de la Dirección de Deportes.</p> <p>F₃-A₅ Mejorar esa condición a los estudiantes, optimizar el servicio deportivo para que los atletas obtengan mejor rendimiento y atraer a otros y sobre todo evitar la deserción.</p>	<p>A₆-D₁-D₂ Instaurar un Sistema de base de datos de atletas, entrenadores y personal adscrito a esa dependencia y la implementación y desarrollo de las TIC, así como concertar con la Dirección de Personal de la UDO, para emplazarla en la construcción de un manual de Normas y procedimientos en los planes de formación e inducción de los trabajadores.</p> <p>A₄-A₇-D₃ Desarrollar programa de capacitación y motivación para los funcionarios, y diligenciar con las autoridades rectorales de la UDO la incorporación de personas para los cargos vacantes y la contratación del personal requerido.</p> <p>A₄-D₆ informar y motivar a los funcionarios sobre la implementación del CMD.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias FO (uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades)

- Planificar eventos deportivos dirigidos a la captación de atletas de alto rendimiento.
- Diligenciar con empresas privadas y públicas del estado, con el fin de obtener recursos financieros y materiales para su autogestión.
- Aprovechar la noción de los trabajadores para la adquisición de insumos deportivos.
- Planificar el reclutamiento o incorporación de bachilleres, haciendo énfasis en las costumbres, sistema de valores, y creencias las actitudes hacia los superiores, con el fin de orientarlos, disponer de mejores atletas y fortalecer el sentido de pertenencia hacia la Universidad de Oriente.
- Publicitar en todas las redes sociales la programación deportiva de la Dirección de Deportes.
- Valerse de los espacios ambientales y las condiciones climáticas para realizar inventarios mensuales en la Dirección de Deportes.
- Sumarse del manejo administrativo para solicitar el incremento del presupuesto ordinario para la adquisición de material deportivo y tecnológico.

FA (uso de Fortalezas para evitar Amenazas)

- Coordinar con los gerentes comerciales de la zona, que legalmente ofrezcan productos deportivos y computarizados a precios regulados, con el objetivo de establecer acuerdos con ellos y realizar las compras requeridas.
- Disponer de las instalaciones deportivas para la práctica cotidiana en vías de mejorar la seguridad social y mental de la comunidad universitaria.
- Aprovechar de la herramienta del Internet para emplazar a los trabajadores a actualizarse sobre su faena diaria e investigar las variables legales que pueden afectar considerablemente la estabilidad de la Dirección de Deportes.

- Mejorar esa condición a los estudiantes, optimizar el servicio deportivo para que los atletas obtengan mejor rendimiento y atraer a otros y sobre todo evitar la deserción.

DO (dominar las Debilidades aprovechando Oportunidades)

- Solicitar al Ministerio de Educación Universitaria recursos para la adquisición de implementos deportivos y equipos computarizados modernos.
- Exigiendo cursos en el área deportiva, prehospitalaria, conferencias, y talleres motivacionales, autoestima y sentido de pertenencia para sus funcionarios.
- Diligenciar con las autoridades rectorales y de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), la incorporación el recurso humano faltante y la contratación de un médico y fisiatra en la Dirección de Deportes, respectivamente.
- Aprovechar los recursos para enfrentar eventualidades operativas.
- Ubicar a trabajadores competentes en puestos estratégicos de la Dirección de Deportes, para gestionar efectivamente los recursos autogestionados en esa unidad administrativa, y al mismo tiempo, incorporar un sistema automatizado que reporte constantemente los ingresos, egresos, costos, saldos y el medio para el cálculo de las razones financieras.
- Aplicar y desarrollar el Cuadro de Mando Integral.

DA (minimizar las Debilidades y evitar Amenazas)

- Instaurar un Sistema de base de datos de atletas, entrenadores y personal adscrito a esa dependencia y la implementación y desarrollo de las TIC, así como concertar con la Dirección de Personal de la UDO, para emplazarla en la construcción de un manual de Normas y procedimientos en los planes de formación e inducción para los trabajadores.

- Desarrollar programa de capacitación y motivación para los funcionarios, y diligenciar con las autoridades rectorales de la UDO la incorporación de personas para los cargos vacantes y la contratación del personal requerido.
- Informar y motivar a los funcionarios sobre la implementación del CMD.

Ahora bien, una vez desarrolladas y analizadas las estrategias DO, FA, FO y DA y evidenciando las heterogéneas dificultades operacionales que presenta la Dirección de Deportes de la UDO, se puede inducir que la herramienta a implementar en esa dependencia para lograr la sostenibilidad y del rendimiento financiero es la estrategia de Excelencia Operativa, ya que en la misma se emplazan las actividades que inducen el uso apropiado de recursos financieros en los espacios que establecen la provisión, la operación interna y el mercadeo, puesto que su particularidad primordial reside en la atención práctica y desarrollo de una empresa. Además, mediante su implementación podrían reducir considerablemente los costos orientados a la adquisición de su materia prima.

4.6 Objetivos estratégicos financieros requeridos por la Dirección de Deportes

Los objetivos estratégicos financieros sirven de parámetro para establecer las estrategias financieras en una empresa, orientan a los estrategas o inversionistas en la toma de decisiones para garantizar la sostenibilidad y salud financiera de su institución en el tiempo; representan la guía para lograr las metas planificadas, determinar las potenciales turbaciones, internas o externas y para luego ejecutar dichas estrategias.

Los objetivos estratégicos deben ser claros, entendibles, factibles y cuantificables con el propósito de ser creídos en la fase de su ejecución y que, paralelamente, puedan ser asimilados y digeridos por el resto de los trabajadores de la organización.

Además, para instaurar esta herramienta de gestión se debe considerar concretamente la calidad del servicio a los usuarios, el contexto económico, social, político y legal, en vista que estas variables pueden repercutir ampliamente en la misión y visión de una determinada institución, en el caso específico de la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

En ese sentido, es fundamental establecer los objetivos estratégicos en esa organización universitaria con el propósito de lograr la excelencia del servicio deportivo y recreativo a sus estudiantes. Ahora bien, una vez procesado y diagnóstico el entorno en la Dirección de Deportes (DD), se establecieron los sucesivos objetivos estratégicos:

1. Ofrecer un servicio deportivo y recreativo atractivo para estudiantes y atletas.
2. Diligenciar con empresas e instituciones en la zona para la obtención de recursos financieros y materiales.
3. Solicitar incremento del presupuesto ordinario asignado a la DD
4. Planear actividades sociales y motivacionales para sus trabajadores.
5. Adquirir implementos deportivos y equipos computarizados actualizados.
6. Implementar un sistema de base de datos en la DD, Incorporar al personal vacante y contratar a un médico y fisiatra en la DD.
7. Incorporar al personal vacante y contratar a un médico y fisiatra en la DD.
8. Planificar eventos deportivos dirigidos a la captación de atletas.

4.7 Acciones estratégicas de carácter financiero demandadas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Las acciones estratégicas en una Dirección de Deportes universitaria representan la planificación y ejecución de movimientos concretos para lograr las metas propuestas. Están diseñadas para mejorar el servicio deportivo y promover el desarrollo sistémico de sus integrantes. Las mismas deben apuntalar con los objetivos

estratégicos. Asimismo, se deben elegir a los funcionarios plenamente identificados con la entidad, esquematizar el origen de la información, organizar sistemáticamente las acciones principales y por último, evaluar y seleccionar las acciones estratégicas más apropiadas. De la misma forma, sus gerentes o inversionistas están en la obligación de emplazar y capacitar a sus funcionarios con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Ahora bien, las acciones estratégicas se clasifican en acciones estratégicas de inversión y acciones estratégicas de gestión. La primera, consiste en sustituir operacionalmente el método habitual como anteriormente se ejecutaban las actividades en una empresa. La segunda, son parámetros y decisiones planeadas que se deliberan para lograr los objetivos y metas instauradas. No obstante, se empleará la primera, por adaptarse y ser más consonante con la actividad operativa de la Dirección de Deportes.

En este caso, la declaración de las acciones estratégicas de la Dirección de Deportes estará supeditada de la estrategia a implementar y a los subsiguientes objetivos estratégicos:

Estrategia: **Excelencia Operativa**

Objetivo Estratégico 1: Ofrecer un servicio deportivo y recreativo atractivo para estudiantes y atletas.

Acciones estratégicas:

- Elaborar programas de entrenamiento deportivo para atletas de bajo y alto rendimiento.
- Realizar las actividades deportivas en instalaciones óptimas.
- Disponer de un personal medico en caso de una eventual lesión para los estudiantes.
- Organizar constantemente eventos deportivos.

- Participar tradicionalmente en los juegos internos, Internúcleos, Juvineu y eventos internacionales.
- Disponer de un presupuesto justo para todos los eventos deportivos.
- Ofrecer becas deportivas a los estudiantes.
- Crear una base de datos actualizada de todos los estudiantes y entrenadores de la Universidad de Oriente, con la finalidad de conocer el record deportivo y académico de cada uno de ellos.
- Planificar cursos en materia deportiva para los funcionarios de la DD.
- Adquirir material deportivo, dispositivos electrónicos actualizados y uniformes para todo el personal que acude a los eventos deportivos.
- fijar reunión fija mensual con todos los Delegados de Deportes de la UDO.
- Crear una pagina wed de la DD para informar sobre sus actividades.
- Crear el buzón de sugerencias de los usuarios, para luego evaluar, analizar y enmendar las posibles recomendaciones que del mismo se deriven.
- Establecer programas de capacitación al recurso humano para generar una cultura de servicio a los usuarios.

Objetivo Estratégico 2: Diligenciar con empresas e instituciones en la zona para la obtención de recursos financieros y materiales.

Acciones estratégicas:

- Realizar un censo de las instituciones principales en la zona.
- Establecer contacto directo con los representantes o inversionistas de las empresas.
- Establecer acuerdos concretos que muestren como una colaboración con su empresa beneficiaria a ambas partes y que definir términos y contexto de la ayuda o donación.
- Solicitar la cantidad o monto específico de la ayuda o donación con una explicación concreta del motivo

Objetivo Estratégico 3: Solicitar incremento del presupuesto ordinario asignado a la DD

Acciones estratégicas:

- Presentar informe detallado ante los Ministerios de Educación Universitaria y del Deporte las autoridades de la UDO, sobre el impacto que generará la participación de los estudiantes de esa casa de estudios en la planificación de eventos deportivos locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Recopilar datos del número de atletas y personal técnico que hacen vida en la DD.
- Demostrar lista de necesidades de la Dirección de Deportes para la adquisición de material deportivo, administrativo y equipos informáticos.
- Creación de un plan estratégico a las respectivas autoridades.
- Presentar los beneficios y resultados favorables que evidencie la necesidad imperante del aumento del presupuesto.

Objetivo Estratégico 4: Planear actividades sociales y motivacionales para sus trabajadores.

Acciones estratégicas:

- Planificar actividades recreativas y de esparcimiento para el fortalecimiento del cuerpo y mente de los trabajadores.
- Rotar a los trabajadores en las diferentes áreas de la DD.
- Programar y ejecutar talleres y conferencias de sentido de pertenencia, motivacionales, auto estima, atención prehospitalaria, entre otros.
- Reconocer y exponer en la página Web de la DD al mejor trabajador del mes durante todo el año.
- Solicitar y exigir a la Dirección de Personal de la UDO el ascenso de los trabajadores de acuerdo al tiempo de permanencia, al estipulado por el reglamento interno y la legislación venezolana.

- Implantar estrategias de incentivo y motivacionales para los funcionarios en los canales comunicacionales para prevenir la desviación de la información.

Objetivo Estratégico 5: Adquirir implementos deportivos y equipos computarizados actualizados.

Acciones estratégicas:

- Elaborar proyectos para la compra de estos insumos en cada ejercicio económico.
- Solicitar a las instituciones públicas y privadas de la región la adquisición de dichos insumos.
- Capacitar a los trabajadores en el manejo y mantenimiento de los equipos computarizados que se utilizan en las actividades cotidianas de la DD
- Hacerle servicio constante a los equipos actuales como a las nuevas adquisiciones.
- Supervisar y verificar la compra de los artículos, comparando la información presentada con los precios reales o actuales de los mismos.

Objetivo Estratégico 6: Implementar un sistema de base de datos en la DD.

Acciones estratégicas:

- Colocar el Sistema de base de datos en los equipos informáticos para saber el record deportivo y académico de los atletas, entrenadores y el resto del personal de la DD. Este sistema simplificará significativamente la información a la hora de seleccionar al personal que participará en los próximos eventos deportivos
- Solicitar semestralmente al Departamento de Control de Estudios la información exacta de los estudiantes legalmente inscritos en la Universidad de Oriente.

Objetivo Estratégico 7: Incorporar al personal vacante y contratar a un médico y fisiatra a la DD.

Acciones estratégicas:

- Llenar las vacantes del administrador, Coordinador Técnico y mensajero con funcionarios competentes y con amplio conocimiento en el tema deportivo.
- Contratación de un Médico y un fisiatra especializados en su área, y que tengan disponibilidad de atención a los atletas en la DD y en la planificación de actividades deportivas.
- Estimular una cultura de salud y seguridad deportiva, relativa a la atención y prevención de lesiones, dirigidas a los estudiantes atletas y nómina ordinaria de la DD.
- Valorar periódicamente el desempeño de los funcionarios en sus actividades rutinarias para certificar que se cumplan los objetivos estratégicos.
- Instaurar una formalidad de valoración clínica para los deportistas, personal técnico y entrenadores, antes, durante y después de los entrenamientos y actividades deportivas.

Objetivo Estratégico 8: Planificar eventos deportivos dirigidos a la captación de atletas.

Acciones estratégicas:

- Describir el mercado objetivo para luego considerar el tipo de atletas que se desea atraer, tales como la disciplina deportiva, sexo, edad, entre otros.
- Establecer convenios con federaciones afines, universidades, institutos de Educación diversificada, alcaldías y Gobernación.
- Asistir a eventos deportivos para promocionar el programa de captación deportiva y obtener información directa con los estudiantes atletas potenciales.
- Publicitar todas actividades deportivas y recreativas a través de las redes sociales, emisoras, federaciones y página Web de la Universidad de Oriente.
- Ofertar beneficios deportivos a los atletas potenciales con becas deportivas, asistencia económica y beneficios de residencia.

4.8 Indicadores estratégicos financieros requeridos en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Los indicadores estratégicos son aquellos que tienen como propósito medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de una empresa, para verificar, de acuerdo a la información obtenida, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y evaluar la gestión de los gerentes o inversionistas.

Pues bien, una vez determinados los objetivos estratégicos en la Dirección de Deportes, se establecerán los indicadores y luego las metas. A continuación se especifican:

Estrategia: **Excelencia Operativa**

Objetivo estratégico 1: Ofrecer un servicio deportivo y recreativo atractivo para estudiantes y atletas.

Indicadores:

- Nivel de satisfacción de los estudiantes y atletas.
- Proporción de utilización de las instalaciones deportivas.
- Porcentaje de estudiantes atendidos por un médico en caso de lesión.
- Cantidad de eventos deportivos organizados anualmente.
- Numero de años continuos participando en eventos deportivos.
- Proporción de presupuesto ordinario asignado.
- Cantidad de becas deportivas asignada a los atletas.
- Porcentaje de atletas y entrenadores registrados en la base de datos.
- Cantidad de trabajadores participantes en los cursos.
- Presupuesto asignado disponible para las compras.
- Numero de reuniones programadas en el año.
- Cantidad de visitas mensuales en la página Web
- Cantidad de sugerencias recibidas por mes.

Metas:

- Ofrecer un servicio deportivo y recreativo excelente en las actividades programadas y con las condiciones mínimas de seguridad y atención médica.
- Lograr el 100% de ocupación de las instalaciones.
- Avalar que el 100% de los atletas reciban atención médica.
- Participar en todos los eventos deportivos programados con la finalidad de originar el espíritu deportivo entre los participantes.
- Mantener una participación continua en los eventos deportivos para garantizar la asistencia en las competiciones.
- Asegurar que el 80% del presupuesto ordinario sea asignado a eventos deportivos para avalar una inversión equilibrada.
- Conceder becas deportivas a los atletas que logren medallas en los Juegos Venezolanos de Instituciones de Educación Universitaria (JUVINEU).
- Registrar el 100% de los atletas y entrenadores para saber su record deportivo y académico.
- Lograr que todos los trabajadores completen los cursos programados.
- Adquirir todos los insumos deportivos, tecnológicos y otros materiales dependiendo del presupuesto asignado.
- Asegurarse de realizar el 90 % de reuniones anuales con los Delegados.
- Lograr 2.500 visitas a la página Web en un año.
- Analizar y resolver las sugerencias factibles.

Objetivo estratégico 2: Diligenciar con empresas e instituciones en la zona para la obtención de recursos financieros y materiales.

Indicadores:

- Cantidad de instituciones censadas importantes en la zona.
- Numero de contactos directo establecido con los inversionistas.
- Cantidad de acuerdos con una donación para beneficio mutuo.
- Cantidad de solicitudes enviadas.

Metas:

- Lograr censar a todas las empresas importantes en la zona.
- Establecer contacto directo con el 100% de los responsables o inversionistas.
- Lograr 5 acuerdos anuales.
- Enviar 10 solicitudes mensuales de acuerdo al número de empresas.

Objetivo Estratégico 3: Solicitar incremento del presupuesto ordinario asignado a la DD

Indicadores:

- Presentación de informe detallado de solicitud de incremento de presupuesto.
- Cantidad de atletas y personalmente inscritos semestralmente en la DD.
- Numero de necesidades señaladas por la DD.
- Porcentaje de participación de los miembros de la comunidad Udista en su elaboración.
- Aumentar la calidad del servicio deportivo ofertado a la comunidad universitaria.

Metas:

- Presentar Informe completo y detallado en tiempo y forma, de acuerdo a los requerimientos legales e internos de la dependencia, y esperar contestación de los encargados en un periodo dado.
- Incrementar el número de atletas y personal técnico en un 50%.
- Lograr satisfacer el 100% de las necesidades deportivas de la DD.
- Comunicar al 90% de las autoridades para su aprobación.
- Evidenciar una ampliación del 50% en los beneficios e incrementar la satisfacción de la comunidad universitaria.

Objetivo Estratégico 4: Planear actividades sociales y motivacionales para sus trabajadores.

Indicadores:

- Cantidad de actividades planificadas por año.
- Periodicidad de rotación de los trabajadores en las diferentes áreas de la DD.
- Cantidad de talleres y conferencias realizados en un año.
- Número de reconocimiento mensual.
- Tiempo en la DD de los trabajadores y presentación de solicitudes de promoción por ellos.
- Incremento en la participación de los funcionarios en los canales comunicacionales.

Metas:

- Programar una actividad recreativa semestral para estimular su participación y sentido de pertenencia.
- Rotar a los trabajadores en cada actividad deportiva para estimular su versatilidad y desarrollo académico.
- Ejecutar uno al principio de cada semestre con la finalidad de ofrecer asistencia en el desarrollo personal.
- Incrementar en un 20% semestral para enfatizar el rendimiento y contribución de los trabajadores.
- Realizar los trámites administrativos y legales con la Dirección de Personal de la UDO para que evalúe y dictamine las solicitudes respectivas.
- Reducir al 50% la desviación de la información en cada inicio de semestre.

Objetivo Estratégico 5: Adquirir implementos deportivos y equipos computarizados actualizados.

Indicadores:

- Índice de satisfacción de los estudiantes atletas.
- Porcentaje de insumos deportivos aprobados.

- Nivel de habilidades y destrezas en el manejo de equipos computarizados, medido a través del ejercicio práctico de sus responsabilidades.
- Periodo promedio de respuesta a solicitudes de mantenimiento a equipos de la DD. adquisiciones.
- Proporción de desconformidad entre la información presentada y los precios reales.

Metas:

- Incrementar el índice en un 20% el siguiente semestre para adquirir insumos actualizados.
- Incrementar el porcentaje de insumos en un 50% para satisfacer las necesidades deportivas de los estudiantes atletas.
- Incrementar en un 80% el nivel de conocimiento en el venidero semestre, para certificar el uso apropiado de las herramientas de trabajo en la DD.
- Minimizar el tiempo promedio en un 70%, para garantizar una atención rápida a los usuarios.
- Reducir en las próximas compras el porcentaje de discrepancia en 100%, para garantizar un nivel de transparencia y una administración eficiente de los recursos.

Objetivo Estratégico 6: Implementar un sistema de base de datos en la DD.

Indicadores:

- Período promedio de consulta del sistema de base da datos.
- Porcentaje de estudiantes atletas inscritos.

Metas:

- Disponer la información actualizada y en tiempo real de los atletas y entrenadores, para garantizar objetividad al momento de la selección a los eventos deportivos.

- Disponer del 100% de la información exacta de los estudiantes inscritos, para garantizar, a nivel interno y externo, la transparencia en la participación de las actividades deportivas programadas.

Objetivo Estratégico 7: Incorporar al personal vacante y contratar a un médico y fisiatra a la DD.

Indicadores:

- Periodo promedio para llenar las vacantes en la Dirección de Deportes.
- Conocimiento y especialización en medicina deportiva.
- Porcentaje de lesiones por cada 100 atletas participantes.
- Proporción de cumplimiento de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.
- Cantidad de valoraciones clínicas ejecutadas.

Metas:

- Llenar las vacantes de los cargos en el inicio del próximo semestre con funcionarios internos o externos para garantizar la continuidad y estabilidad de la Dirección de deportes y por ende, ofrecer un mejor servicio a la comunidad universitaria.
- Lograr de manera integral la contribución a las actividades deportivas en la prevención, atención y diagnóstico de lesiones, seguimiento de atletas en las competencias y educación a los deportistas y entrenadores sobre la importancia de la medicina en los eventos deportivos.
- Incrementar el personal de asistencia médica que regularmente asiste a las actividades deportivas, con el fin de minimizar el riesgo a lesiones.

- Disminuir en un 80% el índice de lesiones de los atletas participantes en cada evento deportivo.
- Lograr el desempeño del 100% de los objetivos en el cumplimiento de sus funciones.
- Incrementar las valoraciones clínicas en el próximo semestre en un 70%.

Objetivo Estratégico 8: Planificar eventos deportivos dirigidos a la captación de atletas.

Indicadores:

- Porcentaje de participación de mercado en cada una de las disciplinas.
- Número de convenios logrados.
- Cantidad de eventos deportivos que se ha participado para promocionar el programa.
- Trascendencia e interacción de la publicación en los diferentes medios.
- Cantidad de atletas potenciales que recibirán los beneficios deportivos.

Metas:

- Incrementar en un 30% el porcentaje de participación en plazo de seis meses.
- Establecer 2 convenios en el próximo semestre académico.
- Promocionar el programa deportivo en las instituciones públicas y privadas en los venideros eventos deportivos.
- Incrementar el alcance en un 30% y lograr en el venidero semestre el máximo de interacciones posible en las publicaciones.
- Otorgar programas deportivos a un mínimo de 100 atletas en el próximo semestre académico.

Pues bien, una vez determinados los indicadores y metas en la Dirección de Deportes, se procederá a resumir los objetivos estratégicos, los indicadores, metas y acciones estratégicas (ver cuadro # 3)

Cuadro # 3: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones estratégicas.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones estratégicas
1.- Ofrecer un servicio deportivo y recreativo atractivo para estudiantes y atletas.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los estudiantes y atletas. • Proporción de utilización de las instalaciones deportivas. • Porcentaje de estudiantes atendidos por un médico en caso de lesión. • Cantidad de eventos deportivos organizados anualmente. • Numero de años continuos participando en eventos deportivos. • Proporción de presupuesto ordinario asignado. • Cantidad de becas deportivas asignada a los atletas. • Porcentaje de atletas y entrenadores registrados en la base de datos. • Cantidad de trabajadores participantes en los cursos. • Presupuesto asignado disponible para las compras. • Numero de reuniones programadas en el año. • Cantidad de visitas mensuales en la página Web. • Cantidad de sugerencias recibidas por mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicio deportivo y recreativo excelente en las actividades programadas y con las condiciones mínimas de seguridad y atención médica. • Lograr el 100% de ocupación de las instalaciones. • Avalar que el 100% de los atletas reciban atención médica. • Participar en todos los eventos deportivos programados con la finalidad de originar el espíritu deportivo entre los participantes. • Mantener una participación continua en los eventos deportivos para garantizar la asistencia en las competiciones. • Asegurar que el 80% del presupuesto ordinario sea asignado a eventos deportivos para avalar una inversión equilibrada. • Conceder becas deportivas a los atletas que logren medallas en los Juegos Venezolanos de Instituciones de Educación Universitaria. • Registrar el 100% de los atletas y entrenadores para saber su record deportivo y académico. • Lograr que todos los trabajadores completen los cursos programados. • Adquirir todos los insumos deportivos, tecnológicos y otros materiales dependiendo del presupuesto asignado. • Asegurarse de realizar el 90 % de reuniones anuales con los Delegados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de entrenamiento deportivo para atletas de bajo y alto rendimiento. • Realizar las actividades deportivas en instalaciones óptimas. • Disponer de un personal médico en caso de una eventual lesión para los estudiantes. • Organizar constantemente eventos deportivos. • Participar tradicionalmente en los juegos internos, Internúcleos, Juvineu y eventos internacionales. • Disponer de un presupuesto justo para todos los eventos deportivos. • Ofrecer becas deportivas a los estudiantes. • Crear una base de datos actualizada de todos los estudiantes y entrenadores de la Universidad de Oriente, con la finalidad de conocer el record deportivo y académico de cada uno de ellos. • Planificar cursos en materia deportiva para los funcionarios de la DD. • Adquirir material deportivo, dispositivos electrónicos actualizados y uniformes para todo el personal que acude a los eventos deportivos. • Fijar reunión mensual con todos los Delegados de Deportes de la UDO. • Crear una página Web de la DD para informar sobre sus actividades. • Crear el buzón de sugerencias de los usuarios, para luego evaluar, analizar y enmendar las posibles recomendaciones que del mismo se deriven. • Establecer programas de capacitación al recurso humano para generar una cultura de servicio a los usuarios.

		<ul style="list-style-type: none"> • Lograr 2.500 visitas a la página Web en un año. • Analizar y resolver las sugerencias factibles. 	
2. Diligenciar con empresas e instituciones en la zona para la obtención de recursos financieros y materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de instituciones censadas importantes en la zona. • Numero de contactos directo establecido con los inversionistas. • Cantidad de acuerdos con una donación para beneficio mutuo. • Cantidad de solicitudes enviadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr censar a todas las empresas importantes en la zona. • Establecer contacto directo con el 100% de los responsables o inversionistas. • Lograr 5 acuerdos anuales. • Enviar 10 solicitudes mensuales de acuerdo al número de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un censo de las instituciones principales en la zona. • Establecer contacto directo con los representantes o inversionistas de las empresas. • Establecer acuerdos concretos que muestren como una colaboración con su empresa beneficiaria a ambas partes y que definir términos y contexto de la ayuda o donación. • Solicitar la cantidad o monto específico de la ayuda o donación con una explicación concreta del motivo
3.-Solicitar incremento del presupuesto ordinario asignado a la DD	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de informe detallado de solicitud de incremento de presupuesto. • Cantidad de atletas y personalmente inscritos semestralmente en la DD. • Numero de necesidades señaladas por la DD. • Porcentaje de participación de los miembros de la comunidad Udista en su elaboración. • Aumentar la calidad del servicio deportivo ofertado a la comunidad universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar Informe completo y detallado en tiempo y forma, de acuerdo a los requerimientos legales e internos de la dependencia, y esperar contestación de los encargados en un periodo dado. • Incrementar el número de atletas y personal técnico en un 50%. • Lograr satisfacer el 100% de las necesidades deportivas de la DD. • Comunicar al 90% de las autoridades para su aprobación. • Evidenciar una ampliación del 50% en los beneficios e incrementar la satisfacción de la comunidad universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informe detallado ante los Ministerios de Educación Universitaria y del Deporte las autoridades de la UDO, sobre el impacto que generará la participación de los estudiantes de esa casa de estudios en la planificación de eventos deportivos locales, regionales, nacionales e internacionales. • Recopilar datos del número de atletas y personal técnico que hacen vida en la DD. • Demostrar lista de necesidades de la Dirección de Deportes para la adquisición de material deportivo, administrativo y equipos informáticos. • Creación de un plan estratégico a las respectivas autoridades. • Presentar los beneficios y resultados favorables que evidencie la necesidad imperante del aumento del presupuesto.
4.-Planear actividades sociales y motivacionales para sus trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de actividades planificadas por año. • Periodicidad de rotación de los trabajadores en las diferentes áreas de la DD. • Cantidad de talleres y conferencias realizados en un año. • Número de reconocimientos mensual. • Tiempo en la DD de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar una actividad recreativa semestral para estimular su participación y sentido de pertenencia. • Rotar a los trabajadores en cada actividad deportiva para estimular su versatilidad y desarrollo académico. • Ejecutar uno al principio de cada semestre con la finalidad de ofrecer asistencia en el desarrollo personal. • Incrementar en un 20% semestral para 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar actividades recreativas y de esparcimiento para el fortalecimiento del cuerpo y mente de los trabajadores. • Rotar a los trabajadores en las diferentes áreas de la DD. • Programar y ejecutar talleres y conferencias de sentido de pertenencia, motivacionales, auto estima, atención prehospitalaria, entre otros. • Reconocer y exponer en la página Web de la DD al mejor trabajador del mes durante todo el año. • Solicitar y exigir a la Dirección de Personal de la UDO el ascenso de los trabajadores de acuerdo al tiempo de permanencia, al

	<p>trabajadores y presentación de solicitudes de promoción por ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la participación de los funcionarios en los canales comunicacionales. 	<p>enfatar el rendimiento y contribución de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trámites administrativos y legales con la Dirección de Personal de la UDO para que evalúe y dictamine las solicitudes respectivas. • Reducir al 50% la desviación de la información en cada inicio de semestre. 	<p>estipulado por el reglamento interno y la legislación venezolana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar estrategias de incentivo y motivacionales para los funcionarios en los canales comunicacionales para prevenir la desviación de la información.
<p>5.-Adquirir implementos deportivos y equipos computarizados actualizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de los estudiantes atletas. • Porcentaje de insumos deportivos aprobados. • Nivel de habilidades y destrezas en el manejo de equipos computarizados, medido a través del ejercicio práctico de sus responsabilidades. • Periodo promedio de respuesta a solicitudes de mantenimiento a equipos de la DD. adquisiciones. • Proporción de desconformidad entre la información presentada y los precios reales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el índice en un 20% el siguiente semestre para adquirir insumos actualizados. • Incrementar el porcentaje de insumos en un 50% para satisfacer las necesidades deportivas de los estudiantes atletas. • Incrementar en un 80% el nivel de conocimiento en el venidero semestre, para certificar el uso apropiado de las herramientas de trabajo en la DD. • Minimizar el tiempo promedio en un 70%, para garantizar una atención rápida a los usuarios. • Reducir en las próximas compras el porcentaje de discrepancia en 100%, para garantizar un nivel de transparencia y una administración eficiente de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proyectos para la compra de estos insumos en cada ejercicio económico. • Solicitar a las instituciones públicas y privadas de la región la adquisición de dichos insumos. • Capacitar a los trabajadores en el manejo y mantenimiento de los equipos computarizados que se utilizan en las actividades cotidianas de la DD • Hacerle servicio constante a los equipos actuales como a las nuevas adquisiciones. • Supervisar y verificar la compra de los artículos, comparando la información presentada con los precios reales o actuales de los mismos.
<p>6.- Implementar un sistema de base de datos en la DD, Incorporar al personal vacante y contratar a un médico y fisiatra en la DD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Período promedio de consulta del sistema de base da datos. • Porcentaje de estudiantes atletas inscritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer la información actualizada y en tiempo real de los atletas y entrenadores, para garantizar objetividad al momento de la selección a los eventos deportivos. • Disponer del 100% de la información exacta de los estudiantes inscritos, para garantizar, a nivel interno y externo, la transparencia en la participación de las actividades deportivas programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar el Sistema de base de datos en los equipos informáticos para saber el record deportivo y académico de los atletas, entrenadores y el resto del personal de la DD. Este sistema simplificará significativamente la información a la hora de seleccionar al personal que participará en los próximos eventos deportivos • Solicitar semestralmente al Departamento de Control de Estudios la información exacta de los estudiantes legalmente inscritos en la Universidad de Oriente.

<p>7.- Incorporar al personal vacante y contratar a un médico y fisiatra en la DD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo promedio para llenar las vacantes en la Dirección de Deportes. • Conocimiento y especialización en medicina deportiva. • Porcentaje de lesiones por cada 100 atletas participantes. • Proporción de cumplimiento de los trabajadores en el desempeño de sus funciones. • Cantidad de valoraciones clínica ejecutadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar las vacantes de los cargos en el inicio del próximo semestre con funcionarios internos o externos para garantizar la continuidad y estabilidad de la Dirección de deportes y por ende, ofrecer un mejor servicio a la comunidad universitaria. • Lograr de manera integral la contribución a las actividades deportivas en la prevención, atención y diagnóstico de lesiones, seguimiento de atletas en las competencias y educación a los deportistas y entrenadores sobre la importancia de la medicina en los eventos deportivos. • Disminuir en un 80% el índice de lesiones de los atletas participantes en cada evento deportivo. • Lograr el desempeño del 100% de los objetivos en el cumplimiento de sus funciones. • Incrementar las valoraciones clínicas en el próximo semestre en un 70%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar las vacantes del administrador, Coordinador Técnico y mensajero con funcionarios competentes y con amplio conocimiento en el tema deportivo. • Contratación de un Médico y un fisiatra especializados en su área, y que tengan disponibilidad de atención a los atletas en la DD y en la planificación de actividades deportivas. • Estimular una cultura de salud y seguridad deportiva, relativa a la atención y prevención de lesiones, dirigidas a los estudiantes atletas y nómina ordinaria de la DD. • Valorar periódicamente el desempeño de los funcionarios en sus actividades rutinarias para certificar que se cumplan los objetivos estratégicos. • Instaurar una formalidad de valoración clínica para los deportistas, personal técnico y entrenadores, antes, durante y después de los entrenamientos y actividades deportivas.
<p>8.- Planificar eventos deportivos dirigidos a la captación de atletas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación de mercado en cada una de las disciplinas. • Número de convenios logrados. • Cantidad de eventos deportivos que se ha participado para promocionar el programa. • Trascendencia e interacción de la publicación en los diferentes medios. • Cantidad de atletas potenciales que recibirán los beneficios deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 30% el porcentaje de participación en plazo de seis meses. • Establecer 2 convenios en el próximo semestre académico. • Promocionar el programa deportivo en las instituciones públicas y privadas en los venideros eventos deportivos. • Incrementar el alcance en un 30% y lograr en el venidero semestre el máximo de interacciones posible en las publicaciones. • Otorgar beneficios deportivos a un mínimo de 100 atletas por semestre académico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir el mercado objetivo para luego considerar el tipo de atletas que se desea atraer, tales como la disciplina deportiva, sexo, edad, entre otros. • Establecer convenios con federaciones afines, universidades, institutos de Educación diversificada, alcaldías y Gobernación. • Asistir a eventos deportivos para promocionar el programa de captación deportiva y obtener información directa con los estudiantes atletas potenciales. • Publicitar todas actividades deportivas y recreativas a través de las redes sociales, emisoras, federaciones y página web de la Universidad de Oriente. • Ofertar beneficios deportivos a los atletas potenciales con becas deportivas, asistencia económica y beneficios de residencia.

Fuente: Elaboración propia

4.9 Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Hoy en día los inversionistas están en la imperiosa obligación de adecuarse a los diversos cambios sociales y tecnológicos que acontecen a nivel global, puesto que deben implementar herramientas de gestión y control precisas para fortalecer un horizonte atractivo para su empresa, y poder lograr cumplir las metas proyectadas en un periodo de tiempo determinado.

Esas herramientas de gestión y control constituye parámetros para poder evaluar los indicadores financieros y no financieros, ya que su combinación proporciona información valiosa y puntual a sus gerentes para la implementación de medidas en el corto, mediano y largo plazo.

No obstante, en el año 1958 nació en el Oriente del país la Universidad de Oriente, institución pública cuyo norte es ofrecer conocimientos a nivel académico, de investigación y extensión. De ella germina la Dirección de Deportes, enfocada particularmente a todos los estudiantes que hacen vida en esa casa de estudio y cuyo propósito es fomentar la masificación del deporte y promover el desarrollo sistémico de sus atletas. Sin embargo, esa unidad administrativa carece de una metodología, procedimientos o indicadores vitales que sirvan de monitor a su personal para realizar eficientemente sus funciones y poder ofertar un servicio modelo a la comunidad universitaria.

Para ello, es imprescindible incorporar y aplicar estrategias orientadas, por un lado, a inducir, motivar, estimular y capacitar a sus funcionarios y por otro, corregir o sancionar a aquellos que se desvíen o no cumplan cabalmente sus responsabilidades. De igual forma, es crucial que los estrategas deportivos programen y ejecuten cursos, talleres o conferencias para sus funcionarios, encaminados por ejemplo al sentido de

pertenencia, autoestima, medicina deportiva, atención prehospitalaria, manipulación de equipos electrónicos, entre otros.

También, para perfeccionar la prestación del servicio deportivo se debe adquirir, actualizar o hacerle mantenimiento a los instrumentos deportivos y tecnológicos y crear una base de datos con información detallada y renovada semestralmente de todos los atletas, personal técnico y entrenadores adscritos a la Dirección de Deportes.

De la misma forma, se deben adquirir los equipos y materiales deportivos a precios justos para optimizar el presupuesto asignado a esa dependencia. Asimismo, se debe programar visitas con los tomadores de decisiones de las empresas públicas y privadas de la zona y para entablar convenios estratégicos o de envergadura en la adquisición o donación de insumos requeridos.

También, se debe convocar una reunión mensual con los Delegados de Deportes para establecer estrategias en la planificación de eventos deportivos y selección de los atletas y entrenadores que serán los responsables directos de brindar resultados favorables a la Universidad de Oriente. Igualmente, se debe crear el buzón de sugerencia de toda la comunidad universitaria para evaluar dicha información y corregir las posibles fallas o desviaciones a que hubiera lugar.

Al mismo tiempo, el Director de Deportes debe valerse de su arma gerencial para solicitar y tramitar ante las máximas autoridades de la Universidad de Oriente, por un lado, la contratación de un Médico y Fisiatra expertos en la medicina deportiva y que posean los conocimientos fundamentales para trabajar en equipo y bajo presión y que sean garantes de minimizar las lesiones de los atletas antes, durante y después de las actividades de entrenamiento o competencias deportivas. Y por otro, solicitar con urgencia la incorporación de un Administrador, un Coordinador Técnico y un mensajero, cargos actuales vacantes en esa institución y que se requieren para

complementar las actividades rutinarias y complejas, y así, evitar el recargo de funciones a los actuales trabajadores, el enfrentamiento entre ellos y la deserción en el cumplimiento del horario de trabajo establecido.

Simultáneamente, es ecuánime implementar programas de adiestramiento, formación y actualización para todo el personal y planificar programas de rotación en para lograr la sinergia entre ellos y favorecer la imagen y productividad de la Dirección de Deportes.

Sincrónicamente, es justo y necesario valerse de herramientas de supervisión, control y seguimiento en el manejo y uso adecuado de los recursos concedidos o donados a esa unidad administrativa. En tal ese caso, es imprescindible llevar el registro actualizado de las entradas, salidas y el saldo financiero y presupuestario y realizar mensualmente el control de inventario para responder eficientemente a las máximas autoridades de la UDO y estar al día y prevenido, a la hora de consumarse una auditoria por parte de las autoridades correspondientes.

Adempero, antes de establecer y aplicar herramientas o estrategias de gestión financiera para encaminar y lograr su productividad, es pertinente, informar y lograr la sinergia entre sus funcionarios, con el firme propósito de suprimir la resistencia al cambio, estimularlos en el ejercicio de sus funciones, comunicar las comisiones de trabajo, la misión, visión, y el desarrollo y ejecución de las estrategias programadas.

En ese sentido, para lograr una contraprestación óptima del servicio deportivo y académico a los estudiantes atletas de la Dirección de Deportes, se implementará el Cuadro de Mando Integral, técnica de gestión que comprueba si realmente se está llevando a cabo la planificación, orientada a las estrategias trazadas. La misma tiene la particularidad de comunicar oportunamente a los funcionarios los objetivos, acciones y metas estratégicas. Habitualmente, esa herramienta de gestión es empleada

a empresas con objetivos mercantilista. No obstante, se realizarán algunos ajustes de interés para poder ejecutarlo en la Dirección de Deportes.

Ahora bien, una vez determinados los basamentos teóricos del Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, se implementará esa valiosa herramienta de gestión financiera, ya que constituye una alternativa de gestión para optimizar la prestación de un servicio deportivo a la comunidad universitaria. Sin embargo, antes de su ejecución, se proporcionó un cuestionario a todos sus funcionarios de esa unidad administrativa para poder comprobar el contexto real, arrojando los siguientes resultados:

La Dirección de Deportes carece de una misión y visión, fundamental para trazar una línea estratégica e informar los objetivos estratégicos que la organización espera lograr en un periodo de tiempo determinado. Igualmente, no son precisos los objetivos estratégicos, al carecer de una planeación estratégica efectiva y práctica, esencial para orientar y conducir naturalmente las estrategias financieras. Asimismo, esporádicamente se programan actividades recreativas y motivacionales dirigidas a sus los trabajadores, situación que incide negativamente en el desempeño de sus responsabilidades y el servicio prestado hacia los atletas.

Igualmente, existen los cargos vacantes del Administrador y Coordinado Técnico, esenciales para ejercer las actividades operativas, técnicas y administrativas de esa unidad administrativa. Esta situación recarga de actividades a los funcionarios actuales, lo que podría generar conflicto entre ellos y el incumplimiento del horario de trabajo.

Además, se carece de un Sistema de base da datos para disponer de la información correcta y actualizada de todos los estudiantes atletas, datos primordiales para seleccionar a los mejores atletas y entrenadores en las diferentes disciplinas deportivas que representarán a la UDO, en cada evento deportivo.

También, la Dirección de Deportes es carente de un proceso metódico y sistemático de estrategias financieras, objetivos estratégicos, indicadores y metas indispensables para la proyección y estabilidad de esa dependencia en el tiempo. Recapitulando, se pudo observar que en esa unidad administrativa nunca se ha implementando y menos discutido la recolección, tabulación y revisión, análisis e interpretación de resultados, discusión de alternativas y toma de decisiones estratégicas y que sus trabajadores desconocían completamente la coexistencia de la herramienta de gestión financiera del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Tomando como referencia lo anterior, se organizaron las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones estratégicas (ver cuadro N# 4).

Cuadro # 4: Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Deportes.

Perspectiva del Cliente			
Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones estratégicas
<p>1.- Ofrecer un servicio deportivo y recreativo atractivo para estudiantes y atletas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los estudiantes y atletas. • Proporción de utilización de las instalaciones deportivas. • Porcentaje de estudiantes atendidos por un medico en caso de lesión. • Cantidad de eventos deportivos organizados anualmente. • Numero de años continuos participando en eventos deportivos. • Proporción de presupuesto ordinario asignado. • Cantidad de becas deportivas asignada a los atletas. • Porcentaje de atletas y entrenadores registrados en la base de datos. • Cantidad de trabajadores participantes en los cursos. • Presupuesto asignado disponible para las compras. • Numero de reuniones programadas en el año. • Cantidad de visitas mensuales en la página Web. • Cantidad de sugerencias recibidas por mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicio deportivo y recreativo excelente en las actividades programadas y con las condiciones mínimas de seguridad y atención médica. • Lograr el 100% de ocupación de las instalaciones. • Avalar que el 100% de los atletas reciban atención médica. • Participar en todos los eventos deportivos programados con la finalidad de originar el espíritu deportivo entre los participantes. • Mantener una participación continua en los eventos deportivos para garantizar la asistencia en las competiciones. • Asegurar que el 80% del presupuesto ordinario sea asignado a eventos deportivos para avalar una inversión equilibrada. • Conceder becas deportivas a los atletas que logren medallas en los Juegos Venezolanos de Instituciones de Educación Universitaria. • Registrar el 100% de los atletas y entrenadores para saber su record deportivo y académico. • Lograr que todos los trabajadores completen los cursos programados. • Adquirir todos los insumos deportivos, tecnológicos y otros materiales dependiendo del presupuesto asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Elaborar programas de entrenamiento deportivo para atletas de bajo y alto rendimiento. •Realizar las actividades deportivas en instalaciones óptimas. •Disponer de un personal medico en caso de una eventual lesión para los estudiantes. •Organizar constantemente eventos deportivos. •Participar tradicionalmente en los juegos internos, Internúcleos, Juvenile y eventos internacionales. •Disponer de un presupuesto justo para todos los eventos deportivos. •Ofrecer becas deportivas a los estudiantes. •Crear una base de datos actualizada de todos los estudiantes y entrenadores de la Universidad de Oriente, con la finalidad de conocer el record deportivo y académico de cada uno de ellos. •Planificar cursos en materia deportiva para los funcionarios de la DD. •Adquirir material deportivo, dispositivos electrónicos actualizados y uniformes para todo el personal que acude a los eventos deportivos. •Fijar reunión mensual con todos los Delegados de Deportes de la UDO. •Crear una pagina web de la DD para informar sobre sus actividades. •Crear el buzón de sugerencias de los usuarios, para luego evaluar, analizar y enmendar las posibles recomendaciones que del mismo se deriven. •Establecer programas de capacitación al recurso humano para generar una cultura de servicio a los usuarios.

		<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de realizar el 90 % de reuniones anuales con los Delegados. • Lograr 2.500 visitas a la página Web en un año. • Analizar y resolver las sugerencias factibles. 	
--	--	---	--

Cuadro # 4: Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Deportes.

Perspectiva Financiera			
Objetivos estratégicos	Indicadores o medidas	Metas	Acciones estratégicas
2. Diligenciar con empresas e instituciones en la zona para la obtención de recursos financieros y materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de instituciones censadas importantes en la zona. • Numero de contactos directo establecido con los inversionistas. • Cantidad de acuerdos con una donación para beneficio mutuo. • Cantidad de solicitudes enviadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr censar a todas las empresas importantes en la zona. • Establecer contacto directo con el 100% de los responsables o inversionistas. • Lograr 5 acuerdos anuales. • Enviar 10 solicitudes mensuales de acuerdo al número de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un censo de las instituciones principales en la zona. • Establecer contacto directo con los representantes o inversionistas de las empresas. • Establecer acuerdos concretos que muestren como una colaboración con su empresa beneficiaria a ambas partes y que definan términos y contexto de la ayuda o donación. • Solicitar la cantidad o monto específico de la ayuda o donación con una explicación concreta del motivo.
3.-Solicitar incremento del presupuesto ordinario asignado a la DD	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de informe detallado de solicitud de incremento de presupuesto. • Cantidad de atletas y personalmente inscritos semestralmente en la DD. • Numero de necesidades señaladas por la DD. • Porcentaje de participación de los miembros de la comunidad Udista en su elaboración. • Aumentar la calidad del servicio deportivo ofertado a la comunidad universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar Informe completo y detallado en tiempo y forma, de acuerdo a los requerimientos legales e internos de la dependencia, y esperar contestación de los encargados en un periodo dado. • Incrementar el número de atletas y personal técnico en un 50%. • Lograr satisfacer el 100% de las necesidades deportivas de la DD. • Comunicar al 90% de las autoridades para su aprobación. • Evidenciar una ampliación del 50% en los beneficios e incrementar la satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informe detallado ante los Ministerios de Educación Universitaria y del Deporte las autoridades de la UDO, sobre el impacto que generará la participación de los estudiantes de esa casa de estudios en la planificación de eventos deportivos locales, regionales, nacionales e internacionales. • Recopilar datos del número de atletas y personal técnico que hacen vida en la DD. • Demostrar lista de necesidades de la Dirección de Deportes para la adquisición de material deportivo, administrativo y equipos informáticos. • Creación de un plan estratégico a las respectivas autoridades. • Presentar los beneficios y resultados favorables que evidencie la necesidad imperante del aumento del presupuesto.

Cuadro # 4: Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Deportes.

Perspectiva del Proceso Interno			
Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
4.-Planear actividades sociales y motivacionales para sus trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de actividades planificadas por año. • Periodicidad de rotación de los trabajadores en las diferentes áreas de la DD. • Cantidad de talleres y conferencias realizados en un año. • Número de reconocimiento mensual. • Tiempo en la DD de los trabajadores y presentación de solicitudes de promoción por ellos. • Incremento en la participación de los funcionarios en los canales comunicacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar una actividad recreativa semestral para estimular su participación y sentido de pertenencia. • Rotar a los trabajadores en cada actividad deportiva para estimular su versatilidad y desarrollo académico. • Ejecutar uno al principio de cada semestre con la finalidad de ofrecer asistencia en el desarrollo personal. • Incrementar en un 20% semestral para enfatizar el rendimiento y contribución de los trabajadores. • Realizar los trámites administrativos y legales con la Dirección de Personal de la UDO para que evalúe y dictamine las solicitudes respectivas. • Reducir al 50% la desviación de la información en cada inicio de semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar actividades recreativas y de esparcimiento para el fortalecimiento del cuerpo y mente de los trabajadores. • Rotar a los trabajadores en las diferentes áreas de la DD. • Programar y ejecutar talleres y conferencias de sentido de pertenencia, motivacionales, auto estima, atención prehospitalaria, entre otros. • Reconocer y exponer en la página Web de la DD al mejor trabajador del mes durante todo el año. • Solicitar y exigir a la Dirección de Personal de la UDO el ascenso de los trabajadores de acuerdo al tiempo de permanencia, al estipulado por el reglamento interno y la legislación venezolana. • Implantar estrategias de incentivo y motivacionales para los funcionarios en los canales comunicacionales para prevenir la desviación de la información.
5.-Adquirir implementos deportivos y equipos computarizados actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de los estudiantes atletas. • Porcentaje de insumos deportivos aprobados. • Nivel de habilidades y destrezas en el manejo de equipos computarizados, medido a través del ejercicio práctico de sus responsabilidades. • Periodo promedio de respuesta a solicitudes de mantenimiento a equipos de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el índice en un 20% el siguiente semestre para adquirir insumos actualizados. • Incrementar el porcentaje de insumos en un 50% para satisfacer las necesidades deportivas de los estudiantes atletas. • Incrementar en un 80% el nivel de conocimiento en el venidero semestre, para certificar el uso apropiado de las herramientas de trabajo en la DD. • Minimizar el tiempo promedio en 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proyectos para la compra de estos insumos en cada ejercicio económico. • Solicitar a las instituciones públicas y privadas de la región la adquisición de dichos insumos. • Capacitar a los trabajadores en el manejo y mantenimiento de los equipos computarizados que se utilizan en las actividades cotidianas de la DD • Hacerle servicio constante a los equipos actuales como a las nuevas adquisiciones. • Supervisar y verificar la compra de los artículos, comparando la información presentada con los precios reales o actuales de los mismos.

	<p>DD. adquisiciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporción de desconformidad entre la información presentada y los precios reales. 	<p>un 70%, para garantizar una atención rápida a los usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir en las próximas compras el porcentaje de discrepancia en 100%, para garantizar un nivel de transparencia y una administración eficiente de los recursos. 	
<p>6.- Implementar un sistema de base de datos en la DD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Período promedio de consulta del sistema de base da datos. • Porcentaje de estudiantes atletas inscritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer la información actualizada y en tiempo real de los atletas y entrenadores, para garantizar objetividad al momento de la selección a los eventos deportivos. • Disponer del 100% de la información exacta de los estudiantes inscritos, para garantizar, a nivel interno y externo, la transparencia en la participación de las actividades deportivas programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar el Sistema de base de datos en los equipos informáticos para saber el record deportivo y académico de los atletas, entrenadores y el resto del personal de la DD. Este sistema simplificará significativamente la información a la hora de seleccionar al personal que participará en los próximos eventos deportivos • Solicitar semestralmente al Departamento de Control de Estudios la información exacta de los estudiantes legalmente inscritos en la Universidad de Oriente.
<p>7.- Incorporar al personal vacante y contratar a un médico y fisiatra en la DD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo promedio para llenar las vacantes en la Dirección de Deportes. • Conocimiento y especialización en medicina deportiva. • Porcentaje de lesiones por cada 100 atletas participantes. • Proporción de cumplimiento de los trabajadores en el desempeño de sus funciones. • Cantidad de valoraciones clínica ejecutadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar las vacantes de los cargos en el inicio del próximo semestre con funcionarios internos o externos para garantizar la continuidad y estabilidad de la Dirección de deportes y por ende, ofrecer un mejor servicio a la comunidad universitaria. • Lograr de manera integral la contribución a las actividades deportivas en la prevención, atención y diagnostico de lesiones, seguimiento de atletas en las competencias y educación a los deportistas y entrenadores sobre la importancia de la medicina en los eventos deportivos. • Disminuir en un 80% el índice de lesiones de los atletas participantes en cada evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar las vacantes del administrador, Coordinador Técnico y mensajero con funcionarios competentes y con amplio conocimiento en el tema deportivo. • Contratación de un Médico y un fisiatra especializados en su área, y que tengan disponibilidad de atención a los atletas en la DD y en la planificación de actividades deportivas. • Estimular una cultura de salud y seguridad deportiva, relativa a la atención y prevención de lesiones, dirigidas a los estudiantes atletas y nómina ordinaria de la DD. • Valorar periódicamente el desempeño de los funcionarios en sus actividades rutinarias para certificar que se cumplan los objetivos estratégicos. • Instaurar una formalidad de valoración clínica para los deportistas, personal técnico y entrenadores, antes, durante y después de los entrenamientos y actividades deportivas.

		deportivo. • Lograr el desempeño del 100% de los objetivos en el cumplimiento de sus funciones. • Incrementar las valoraciones clínicas en el próximo semestre en un 70%.	
--	--	---	--

Cuadro # 4: Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Deportes.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento			
Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
8.- Planificar eventos deportivos dirigidos a la captación de atletas.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación de mercado en cada una de las disciplinas. • Número de convenios logrados. • Cantidad de eventos deportivos que se ha participado para promocionar el programa. • Trascendencia e interacción de la publicación en los diferentes medios. • Cantidad de atletas potenciales que recibirán los beneficios deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 30% el porcentaje de participación en plazo de seis meses. • Establecer 2 convenios en el próximo semestre académico. • Promocionar el programa deportivo en las instituciones públicas y privadas en los venideros eventos deportivos. • Incrementar el alcance en un 30% y lograr en el venidero semestre el máximo de interacciones posible en las publicaciones. • Otorgar beneficios deportivos a un mínimo de 100 atletas por semestre académico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir el mercado objetivo para luego considerar el tipo de atletas que se desea atraer, tales como la disciplina deportiva, sexo, edad, entre otros. • Establecer convenios con federaciones afines, universidades, institutos de Educación diversificada, alcaldías y Gobernación. • Asistir a eventos deportivos para promocionar el programa de captación deportiva y obtener información directa con los estudiantes atletas potenciales. • Publicitar todas actividades deportivas y recreativas a través de las redes sociales, emisoras, federaciones y página web de la Universidad de Oriente. • Ofertar beneficios deportivos a los atletas potenciales con becas deportivas, asistencia económica y beneficios de residencia.

Tal como se mencionó anteriormente, en La Dirección de Deportes se pudo observar que carece de una misión y visión claramente definida, vital por cuanto proporciona a sus inversionistas o personas interesadas, una atractiva dirección estratégica, implantan la identidad institucional, fundamenta la toma de decisiones, facilita la información y origina la

estabilidad en el corto, mediano y largo plazo. En este caso, se procedió a crear la misión y visión tomando como referencia la aplicación del Cuadro de Mando Integral:

Misión

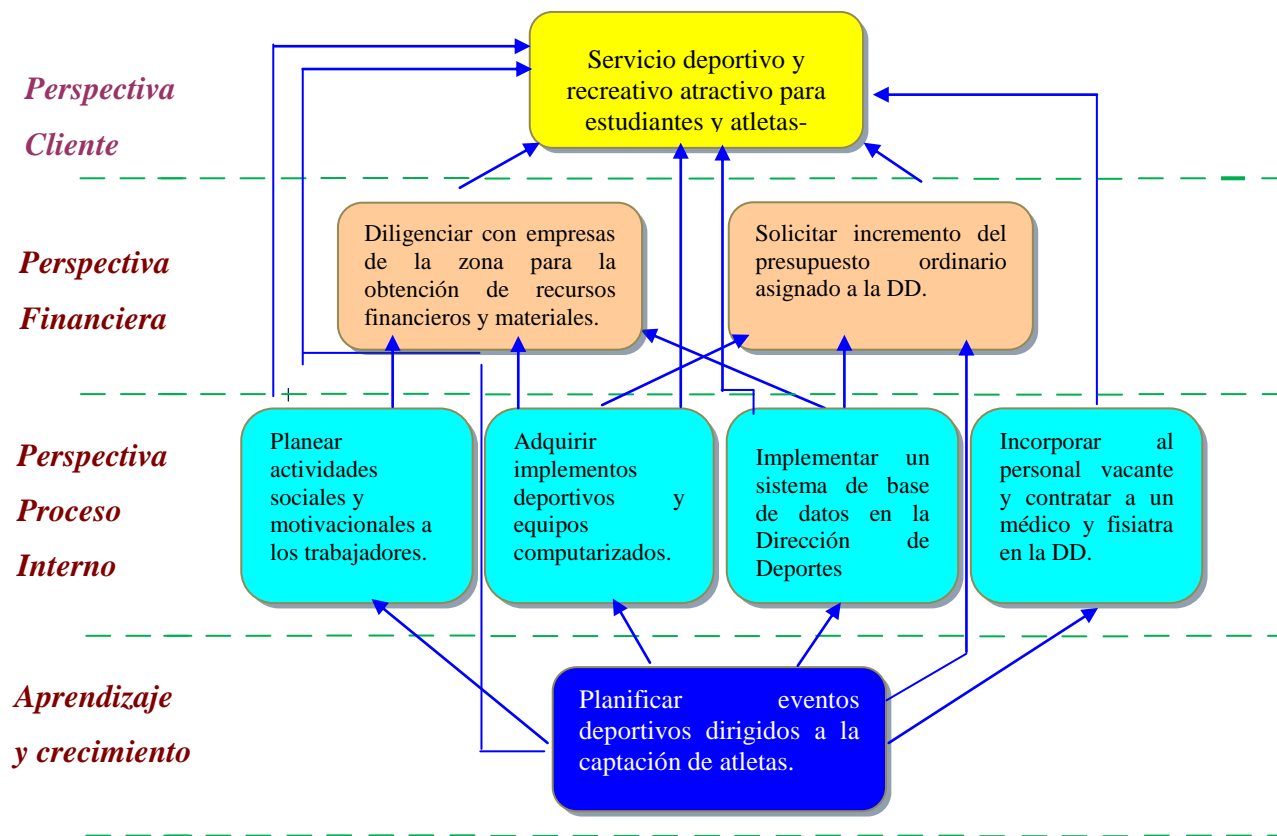
“Ser una Dirección de Deportes de referencia nacional, orientada en promover y fomentar la masificación del deporte a la comunidad Udista, contribuyendo al desarrollo integral de sus estudiantes atletas y brindar un servicio deportivo de calidad a toda la colectividad universitaria del Oriente del país”

Visión

“Ser reconocida como una institución líder en la promoción del deporte universitario, enfatizándonos por la formación de estudiantes atletas de alto rendimiento y que cumplan cada vez su ciclo olímpico, y por la excelencia en la planificación de actividades deportivas. Anhelamos a ser referencia en el ámbito deportivo oriental, favoreciendo al posicionamiento de la UDO como una Dirección de Deportes comprometida con el desarrollo físico, mental y académico de sus atletas”

Equivalentemente, para poder concebir la estrategia financiera de la “Excelencia Operativa” se procedió a crear el mapa estratégico con la finalidad de tener un enfoque general de las diferentes perspectivas que abarca el Cuadro de Mando Integral (ver cuadro # 5)

Cuadro # 5: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Las estrategias financieras utilizadas, aplicando el Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Deportes, han revelado ser una técnica eficaz para optimizar la gestión de los estrategias a nivel operativo y financiera y para alcanzar resultados favorables. En el mismo orden, ya recopilada, analizada e interpretada la información, obtenida de sus funcionarios y a través de la aplicación del cuestionario para dar cumplimiento a los objetivos diseñados en esta exploración, es posible anunciar las siguientes observaciones finales:

1.- Los factores políticos y legales juegan un papel decisivo en el Sistema de Seguridad Social Venezolano y por ende en la Dirección de Deportes, ya que mediante su control instaure reformas que estipulan la guía jurídica para lograr la sostenibilidad operativa y financiera y poder brindar protección social a todos sus funcionarios. En este caso, la gerencia deportiva está en la obligación de plegarse y cumplir cabalmente dichas normativas, ejemplo sería la regulación de precios, por un lado, representa una oportunidad para adquirir mayor cantidad de productos a precios regulados y por ende el uso eficiente del presupuesto asignado, y por otro, una amenaza, ya que surgiría escasez y/o acaparamiento y complicaría la adquisición de los insumos requeridos de acuerdo a la Política de inversión en el ámbito estudiantil.

2.- El factor social influye considerablemente en esa unidad administrativa, en este sentido los tomadores de decisiones están obligados a considerar y evaluar el entorno, específicamente en los elementos de actitudes, inteligencia costumbres, sistema de valores, actitudes hacia los superiores, comportamiento, educación, deseos y la seguridad social, ya que representan oportunidades que se deben tomar en cuenta para maximizar los recursos. Asimismo, impacta el aumento de la matrícula estudiantil, en primer lugar, sería una oportunidad al incorporar atletas de alto rendimiento en las diferentes disciplinas, en segundo lugar, aumentaría la demanda para la adquisición del material e implementos deportivos para los estudiantes atletas

y por ende el incremento del presupuesto, y tercero, el mantenimiento, ampliación o construcción de instalaciones deportivas, necesarias para las practicas deportivas de atletas y entrenadores.

3.- En el factor económico se comprobó que el control de cambio, la inflación y la variación de precios, constituyen eventualidades para la Dirección de Deportes. Es por eso, que los estrategas deportivos deben estar prevenidos y estar en la obligación de investigar y evaluar dichos componentes para utilizar eficazmente el presupuesto asignado. Igualmente, se comprobó una amenaza latente para esa dependencia, puesto que la mayoría de sus trabajadores ignoran la fluctuación de los principales indicadores económicos en Venezuela.

4.- En el componente tecnológico, el incremento acelerado de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y de la inteligencia artificial representan variables a considerar por parte de la Dirección de Deportes, puesto que pueden impactar considerablemente en esa dependencia. Esta situación, representa una amenaza por no disponer de equipos electrónicos y computarizados actualizados para la adecuación de actividades administrativas y operativas, mejorar la contraprestación del servicio deportivo y estar al mismo nivel de otras direcciones afines. De la misma forma, otra desventaja radica que la Universidad de Oriente no dispone de planes de formación y actualización para sus funcionarios para ajustarse a las nuevas realidades tecnológicas.

5.- La prestación del servicio en la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente es regular y está cerca de la excelencia, condición que sería elemental para compensar las actividades físicas, mentales y académicas para todos los estudiantes atletas de esa casa de estudios. Sin embargo, para lograr la optimización y máxima eficiencia, es obligatorio enderezar algunas anomalías internas que por un tiempo considerable se suscitan en esa dependencia. En ese sentido, es responsabilidad directa de la alta gerencia deportiva hacer los tramites legales y administrativos para

implementar un sistema de base de datos de los estudiantes atletas y entrenadores para tener la información actualizada del registro de datos de cada uno de ellos, condición elemental para ejercer mayor control y seleccionar a los mejores atletas y entrenadores por disciplinas deportivas que representarán a la Universidad de Oriente, en los eventos deportivos regionales, nacionales e internacionales. Asimismo, se contactó que existen los puestos vacantes del Administrador, Coordinador Técnico y Mensajero, cargos elementales para complementar las actividades administrativas y operativas de esa unidad administrativa y que dicha condición, ha repercutido negativamente en los demás trabajadores al recargarse de actividades ajenas a sus funciones, lo que ha traído malestar y conflicto entre ellos, ausencia laboral e incumplimiento del horario de trabajadores. Igualmente, carecen de un Médico y Fisiatra, profesionales especializados en la medicina deportiva que ayudarían considerablemente a los atletas en la atención y prevención de lesiones en los entrenamientos y eventos deportivos programados.

6.- La Dirección de Deportes dispone de varias fortalezas, en primer lugar se tienen contacto directo con algunos representantes de organizaciones públicas y privadas y en donde se podrían firmar convenios o acuerdos para lograr recursos financieros y materiales, tales como implementos deportivos, uniformes para los estudiantes atletas, equipos tecnológicos, material de oficina, servicio de transporte para esa dependencia a la hora de asistir a encuentros deportivos. En segundo lugar, dispone de instalaciones deportivas adecuadas para el entrenamiento, programación y ejecución de eventos deportivos, aún cuando su presupuesto es deficitario. En tercer lugar, se dispone herramientas y al personal para ofertar programas deportivos a instituciones de Educación diversificada, vital para el reclutamiento de potenciales atletas y en cuarto lugar, se dispone del servicio de Internet, herramienta tecnológica importante para la comunicación e información constante con los estudiantes,

entrenadores, personal técnico y Delegados de Deportes de los cinco núcleos de la Universidad de Oriente.

7.- Al emplear el cuadro de Mando Integral se evidenció que en esa dependencia, adscrita al Rectorado de la Universidad de Oriente, no se lleva el control de los ingresos y gastos y menos de los costos fijos y variables que operativamente trascienden en la misma. También, se evidenció que no se aplican las razones financieras para poder cuantificar, evaluar, controlar y darle seguimiento a las inversiones ejecutadas en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se contactó que la misión y visión son efímeras en la Dirección de Deportes.

8. Para concluir, se ha puesto de manifiesto que la aplicación del CMI en la Dirección de Deportes demostró ser una estrategia efectiva para establecer parámetros y gestionar sistemáticamente los recursos requeridos, promover el desarrollo integral de sus estudiantes atletas y lograr resultados favorables. Esta poderosa herramienta de gestión financiera fortalecerá la sostenibilidad financiera de la misma, arando el camino para recibir inversiones y encaminarla a programas de formación para los trabajadores, mantenimiento o ampliación de las instalaciones deportivas, dotación de implementos deportivos para los atletas y la participación continua a eventos deportivos. Asimismo, permitirá una previsión, asignación y control de los ingresos y gastos, así como una mayor capacidad para adecuarse al surgimiento de nuevas contingencias. En síntesis, al aplicar el CMI minimizaría las debilidades y amenazas y se aprovecharían considerablemente las fortalezas y oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, S. 2005. *Diccionario de Economía*, Tercera Edición, Editorial Andrade, Colombia.
- ARIAS, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. Venezuela.
- BALESTRINI, M. 2002. *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. 6ta.Edición. Editorial B.L. Consultores asociados. Venezuela.
- CERTO, S. (2001) *Administración moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global*. 8va edición, DC. Pearson Educación. Bogotá
- DAVID, F. 1997. *La gerencia estratégica*. Novena impresión. Fondo editorial Legis. México.
- DIEZ L. y LÓPEZ J. 2001. *Dirección financiera: planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall)
- FERREL F. y HIRT G. 2004. *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw Hill. México.
- KAPLAN R. y NORTON, D. 1992. El *Balanced Scorecard – mediciones que impulsan el desempeño*. Revista Clásicos. España
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., 1997. *Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., 2004. *El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*, Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- KAPLAN, R. 2006. *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, España.
- MENDEZ, C. (1990), *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.

MUÑIZ, L. y MONFORT E. 2005. *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. España.

NIVEN R. PAUL. 2003. *Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona, España.

ORTEGA, A. 2008. *Planeación financiera estratégica*. Editorial McGraw-Hill. México.

ORTIZ, A. 2005. *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Editorial McGraw-Hill. México.

ROMERO, A. 2003. *Administración estratégica*. Editorial Limusa, México.

SALLENAVE, J. 2004. *Estrategia empresarial*. 2da Edición., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

SISK M. y SVERDLIK, H. 1999. *Gerencia Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill. Estados Unidos.

TAMAYO Y TAMAYO. 2007. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. Estados Unidos.

LEYES

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

Ley De Universidades. 1970. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 1.429 del 2 de septiembre de 1970. Venezuela.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal. 2001. Gaceta Oficial N° 37.347 del 17 de diciembre de 2001 Venezuela.

Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. 1999. Gaceta Oficial N° 5.358 Extraordinario. Venezuela. Junio del 2005. Venezuela.

Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física. Gaceta Oficial N° 38.236 del 10 de junio del 2005. Venezuela.

Código Procesal Penal de Venezuela. 1998. Gaceta oficial N° 5.208 Extraordinario de 23 de enero de 1998. Venezuela

TRABAJOS DE GRADO Y OTROS

BORRERO J. y VARGAS A. (2005). *Estrategia y cuadro de mando integral en una empresa pública local: el caso de GIGSA*. Universidad de Huelva. México.

Instructivo para la Elaboración y Presentación del Proyecto y del Informe Final del Trabajo Especial de Investigación y del Trabajo de Grado de Maestría (2000) de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

LÓPEZ F. y URBANEJA C. 2008. *Ventajas comparativas del área administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente*. Trabajo de grado. Universidad de Oriente, Venezuela

REVISTAS CONSULTADAS

KAUFMAN, GLUCK, y STEVEN W. 1981. *La gestión estratégica como clave del éxito competitivo*. Revista: Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900X, N° 7, 1981.

VALDÉS D. 2007. *Trend Management*, Informe Especial de knowledge@whartou Vol. 9 N° 3, Abr-May

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

CARTATEGUI M. 23-03-2009. *Estrategia y dirección estratégica*. Disponible en: http://gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion_estrategica/gestion_estrategica_4.htm

KAUFMAN S., GLUCK, F. y A. STEVEN W. 1981 *La gestión estratégica como clave del éxito competitivo*. Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/serviet/autor?codigo=60976>

KOTTER, J. 2009. *Dirigir a través de la visión y la estrategia*. Disponible en:

http://www.diazdesantos.es/libros/buscador/index_avanzado.php?

SHAPIRO, J. 2008. *Desarrollo de una estrategia financiera disponible en:*

<http://www.nellshap/hixnet.estrategfinancico.za> (CIVICUS)

OTRAS PÁGINAS WEB

<https://brainly.lat/tarea/21244119>

ANEXOS

Cumaná, 4 de abril de 2023

Ciudadano(a)

Presente

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estoy realizando mi trabajo de ascenso para optar a la categoría de profesor titular de la Universidad de Oriente, titulado y en este momento me encuentro en proceso de realización del Trabajo de Grado: “**Estrategias Financieras enfocadas en el modelo del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente**”, el cual tiene como objetivo: Definir estrategias financieras para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

Igualmente, le comunico 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, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada 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 en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Prof. Samil Astorino.

C.I.:8.648.605

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS FINANCIERAS ENFOCADAS EN EL MODELO DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCION DE DEPORTES
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE EJERCE EN LA ACTUALIDAD: _____

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

Estrategias financieras enfocadas en el modelo del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente.

I.- ELEMENTOS DE CARÁCTER EXTERNO

A.- ASPECTOS GENERALES DE CARÁCTER EXTERNO

1.- ¿Cuáles factores del ambiente externo inciden directamente en la Dirección de Deportes?

- | | | |
|-----------------|-------|--------------|
| a) Sociales | _____ | |
| b) Económicos | _____ | |
| c) Demográficos | _____ | |
| d) Geográficos | _____ | |
| e) Políticos | _____ | |
| f) Legales | _____ | |
| g) Tecnológicos | _____ | |
| h) Ambientales | _____ | |
| i) Otros | _____ | Identifique: |

2.- ¿Está capacitada la Dirección de Deportes para adaptarse a los cambios que se originan en su entorno?

- | | | |
|-------------|-------|--|
| a) Mucho | _____ | |
| b) Poco | _____ | |
| c) Muy Poco | _____ | |
| d) Nada | _____ | |

3.- ¿Se pueden prever fácilmente los cambios que puedan ocurrir en el entorno de la Dirección de Deportes?

- | | | |
|-------------|-------|--|
| a) Mucho | _____ | |
| b) Poco | _____ | |
| c) Muy Poco | _____ | |
| d) Nada | _____ | |

4.- ¿Se aprovechan en la Dirección de Deportes de las oportunidades que ofrece el ambiente externo?

- | | | |
|-------------|-------|--|
| a) Mucho | _____ | |
| b) Poco | _____ | |
| c) Muy Poco | _____ | |
| d) Nada | _____ | |

5.- ¿Sabe usted las amenazas presentes a nivel externo que se le presentan a la Dirección de Deportes?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

B.- FACTORES SOCIALES

6.- ¿De los siguientes factores sociales cuál cree usted que influyen en el desempeño de sus funciones dentro de la Dirección de Deportes?

- a) Costumbres _____
- b) Comportamiento _____
- c) Confianza en el estado _____
- d) Programas de seguridad social _____
- e) Actitudes hacia sus superiores _____
- f) Sistema de valores _____
- g) Creencias _____
- h) Otros _____

Identifique:

7.- ¿Qué elementos inherentes a las personas de la institución cree usted primordiales?

- a) Educación _____
- b) Inteligencia _____
- c) Actitudes _____
- d) Creencias y costumbres _____
- e) Deseos _____
- f) Humildad _____
- g) Otros _____

Identifique:

8.- ¿La esperanza de vida, en términos de seguridad social y servicios de salud, tiene impactos sobre la Dirección de Deportes?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

9.- ¿Cómo afecta la seguridad social a la Dirección de Deportes?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____

- c) Muy Poco _____
 d) Nada _____

10.- ¿Las variaciones en la matrícula estudiantil causan efectos en la Dirección de Deportes?

- a) Mucho _____
 b) Poco _____
 c) Muy Poco _____
 d) Nada _____

11.- ¿Los programas sociales (Sistema Patria, subsidio de Gasolina, Mercal, Pdval, CLAP, Barrio Adentro, entre otros) afectan de alguna forma a la Dirección de Deportes?

- a) Mucho _____
 b) Poco _____
 c) Muy Poco _____
 d) Nada _____

12.- ¿Existen planes de formación para el personal obrero y administrativo que trabaja en la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Si _____
 b) No _____

C.- FACTORES ECONÓMICOS

13.- De los siguientes elementos económicos, ¿Cuál(es) cree usted que afecta(n) las actividades de la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) La inflación _____
 b) Variaciones en los precios _____
 c) Impuesto al Valor Agregado _____
 d) Políticas monetarias _____
 e) Políticas fiscales _____
 f) Tasas de interés _____
 g) Control de cambio _____
 h) Otros _____

Identifique:

14.- ¿Observa usted las fluctuaciones de los principales indicadores?

- a) Si _____
 b) No _____

15.- ¿Cuáles factores económicos cree usted que han influido en la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) La inflación _____
- b) Incremento en los sueldos y salarios _____
- c) Políticas monetarias, fiscales y cambiarias _____
- d) Déficit presupuestario del Rectorado _____
- e) Impuesto al Valor Agregado _____
- f) Disminución en la renta petrolera _____
- g) Otros _____ Identifique:
- _____
- _____

16.- ¿El control de cambio sobre las divisas en Venezuela afecta la adquisición de bienes o servicios en la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

17.- ¿La Dirección de Deportes de la UDO tiene asignación presupuestaria?

- a) Si _____
- b) No _____

Si la respuesta es positiva continúe; de lo contrario pase a la pregunta Nro. 20

18.- ¿Sabe usted cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos presupuestarios y financieros a la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Si _____
- b) No _____

19.- ¿Cree usted que las políticas monetarias y fiscales aplicadas en Venezuela tienen alguna incidencia en la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

D.- FACTORES DEMOGRÁFICOS

20.- ¿Considera usted que la densidad poblacional es un elemento influyente en las actividades rutinarias de la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Mucho _____

- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

E- FACTORES GEOGRÁFICOS

21.- ¿Considera usted que la posición geográfica de la Dirección de Deportes de la UDO representa oportunidades para todos sus trabajadores?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

F.- FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

22.- ¿La política exterior de Venezuela afecta a las actividades rutinarias de la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

23.- ¿Los niveles de gasto público destinados al sector educación, presentan tendencia al alza o a la baja en los próximos años?

- a) Alza _____
- b) Baja _____

24.- ¿Cree usted que el Estado Venezolano mejorará sustancialmente su política de inversión en el Sistema de Educación Universitaria?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

25.- ¿Considera usted que el sistema de seguridad social implementado en Venezuela repercute en la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

G.- FACTORES TECNOLÓGICOS

26.- ¿Cree usted que el avance de las tecnologías de información y comunicación (TIC) inciden en las actividades de la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

27.- ¿Existe en la Universidad de Oriente planes de inducción y actualización en el uso de equipos tecnológicos para el personal que labora en la Dirección de Deportes?

- a) Si _____
- b) No _____

H.- FACTORES AMBIENTALES

28.- ¿Cree usted que la contaminación ambiental, el calentamiento global y la escasez de recursos naturales son temas que influyen en las actividades de la Dirección de Deportes?

- a) Mucho _____
- b) Poco _____
- c) Muy Poco _____
- d) Nada _____

II.- ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN DE DEPORTES**ASPECTOS GENERALES**

29.- ¿Como cree usted que es el servicio ofrecido a los estudiantes atletas y no atletas de la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Excelente _____
- b) Bueno _____
- c) Regular _____
- d) Malo _____

30.- ¿Considera usted que la Dirección de Deportes de la UDO está adaptado a los cambios que actualmente demandan las realidades tecnológicas, tales como la base de datos de sus estudiantes, Internet, adquisición de equipos modernos, entre otros?

- a) Si _____
- b) No _____

31.- ¿Dispone la Dirección de Deportes del personal idóneo para atender a las necesidades físicas, técnicas y logísticas de sus atletas?

- a) Si _____
b) No _____

32.- ¿Cree usted que se generan constantes conflictos personales en los eventos deportivos programados por la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Si _____
b) No _____

33.- ¿Cumplen los trabajadores cabalmente las actividades asignadas en cada turno de trabajo y con la obligación de asistir diariamente a sus labores?

- a) Si _____
b) No _____

34.- ¿Dispone la Dirección de Deportes de suficientes ingresos para la participación a eventos deportivos y para la compra de material deportivo?

- a) Si _____
b) No _____

35.- ¿Cree usted que con la contratación de un fisiatra y un médico en la Dirección de Deportes mejorará el rendimiento deportivo de sus atletas?

- a) Si _____
b) No _____

36.- ¿Cree usted que la Dirección de Deportes dispone de la infraestructura necesaria para atender regularmente la preparación técnica y física de sus atletas de bajo y alto rendimiento?

- a) Si _____
b) No _____

37.- ¿Cuáles debilidades cree usted que presenta la Dirección de Deportes para realizar cada una de las actividades diarias y lograr un servicio óptimo para sus atletas?

38.- ¿Qué acciones cree usted que se deben implementar en la Dirección de Deportes para lograr la eficiencia en el servicio que presta a sus usuarios?

A.- PUNTO DE EQUILIBRIO

39.- ¿Percibe la Dirección de Deportes de la UDO ingresos adicionales por prestar sus servicios en las actividades deportivas?

- a) Si _____
b) No _____

40.- ¿Sabe usted cuál es el costo mensual o anual del servicio deportivo que presta la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Si _____
b) No _____

41.- ¿Sabe usted cuando se logra el punto de equilibrio en la Dirección de Deportes de acuerdo a los ingresos y gastos que allí se causan?

- a) Si _____
b) No _____

42.- ¿Tiene conocimiento de los costos fijos y variables, mensuales o anuales que se causan en la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Si _____
b) No _____

43.- ¿Considera usted que el presupuesto asignado a la Dirección de Deportes está bien distribuido, de tal forma que sea cubierto el gasto anual del mismo?

- a) Si _____
b) No _____

B.- RAZONES FINANCIERAS

44.- ¿Se determinan razones financieras en la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta es positiva continúe; de lo contrario pase a la pregunta Nro. 46

45.- ¿Cuáles razones financieras se llevan en la Dirección de Deportes de la UDO?

46.- ¿Dispone de efectivo la Administración de la Dirección de Deportes para la compra de los bienes o servicios que se requieran en un momento dado?

- a) Si _____
b) No _____

47.- ¿En la Dirección de Deportes Se realizan inversiones anuales en activos en la para mejorar el servicio deportivo a comunidad universitaria?

- a) Si _____
b) No _____

48.- ¿Cree usted que la Dirección de Deportes se presta un servicio eficiente?

- a) Si _____
b) No _____

49.- ¿Se realiza periódicamente inventario de material deportivo y de otros activos en la Dirección de Deportes?

- a) Si _____
b) No _____

C.- CÁLCULO DE COSTOS

50.- ¿Sabe usted la cantidad de estudiantes atletas que semestralmente hacen uso del servicio deportivo en la Dirección de Deportes?

- a) Si _____
b) No _____

51.- ¿Tiene conocimiento del precio de todos los bienes y servicios que se adquieren en la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Si _____
b) No _____

D.- PRESUPUESTOS

52.- ¿Tiene conocimiento del presupuesto anual y por partida asignado a la Dirección de Deportes de la UDO?

- a) Si _____
b) No _____

53.- ¿Dispone la Dirección de Deportes de un presupuesto de efectivo para enfrentar las actividades operativas que se presentan en la misma?

- a) Si _____
b) No _____

54.- ¿En la administración de la Dirección de Deportes se llevan habitualmente la contabilidad de todas las órdenes de pago que allí se realizan?

- a) Si _____
b) No _____

55.- ¿Cree usted que en la Dirección de Deporte se realiza o controla el presupuesto de ingresos, egresos y saldos?

- a) Si _____
b) No _____

III. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

56.- ¿La Dirección de Deportes tiene una misión y visión, claramente definida?

- a) Si _____
b) No _____

57.- ¿Es muy primordial la comprensión y relación de la misión y visión de la Dirección de Deportes para tener una excelente gestión?

- a) Si _____
b) No _____

58.- ¿Considera usted que los objetivos estratégicos de la Dirección de Deportes son claramente comunicados a todo su personal?

El nivel de comunicación es alto y facilita una excelente comunicación de las estrategias	La comunicación es buena, pero la estrategia se entiende fácilmente	Existe comunicación pero la estrategia no se entiende	La estrategia no llega a comunicarse ni entenderse
---	---	---	--

59.- Las metas anuales y los programas de incentivos de los funcionarios de la Dirección de Deportes están vinculados a....

- a) El presupuesto anual

Si	No

- b) Los objetivos estratégicos de la Dirección de Deportes a largo plazo.

Si	No

60.- Proceso de planificación estratégica

- a) ¿Considera usted que el proceso de planificación estratégica tiene un papel significativo en la obtención de los resultados derivados de la Dirección de Deportes?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b) ¿Posee la Dirección de Deportes un proceso de planificación estratégica?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es positiva continúe; de lo contrario pase a la pregunta Nro. 62

- c) ¿El proceso de planificación estratégica es abierto y participativo?

El nivel de comunicación e interacción es alto asegurándose la participación de todos los niveles claves	La comunicación es buena, pero no hay una interacción completa ni un proceso que asegure la completa participación	Existe comunicación pero no hay interacción durante el proceso	El proceso de planificación es cerrado y no comunicado
--	--	--	--

- 61.- ¿El proceso de comunicación durante el proceso de presupuestario es abierto y participativo?

La comunicación es buena, pero no hay una interacción completa ni un proceso que asegure la completa participación	El nivel de comunicación e interacción es alto asegurándose la participación de todos los niveles claves
--	--

- 62.- ¿Considera usted que los objetivos estratégicos se encuentran reflejados en el presupuesto anual?

Existe una explícita vinculación en la asignación de partidas y el control de evolución	Existe vinculación, pero ésta no es completa y no asegura el seguimiento y control	La vinculación es demasiado general, no permitiendo el seguimiento ni el control	No existe una vinculación clara y controlable
---	--	--	---

- 63.- ¿Posee la Dirección de Deportes un sistema de información y reporte?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 64.- ¿Posee la Dirección de Deportes un sistema computarizado dedicado al desarrollo, control y medición de los indicadores?

Si	No

65.- ¿Existe un proceso estandarizado y formalizado de revisión de la estrategia y de la evolución de objetivos, indicadores metas e iniciativas relacionadas?

Si	No

66.- ¿Utiliza la Dirección de Deportes indicadores de medición?

Si	No

Si su respuesta es positiva continúe; de lo contrario pase a la pregunta Nro. 68

67.- ¿Con que frecuencia se revisan?

Diariamente	Semanalmente	Mensualmente	Anualmente

68.- ¿Existen personas encargados de preparar y enviar la información y distribuirla en la Dirección de Deportes de la UDO?

Si	No

69.- Indique a continuación el porcentaje de tiempo que dedica durante las reuniones de revisión a las siguientes actividades:

A- Recolección, tabulación y revisión de datos	B- Análisis e interpretación de resultados	C- Discusión de alternativas	D- Toma de decisiones estratégicas	E- Ninguna de las anteriores

70.- ¿Conoce el concepto de Cuadro de Mando Integral?

Si	No

“Gracias por su Colaboración”

METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 1/6

Título	
Subtítulo	ESTRATEGIAS FINANCIERAS ENFOCADAS EN EL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCION DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Autor(es):

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Astorino Suárez, Samil José	CVLAC	V.- 8.648.305
	e-mail	samil.astorino@gmail.com
	e-mail	astorinosamil@gmail.com

Palabras o frases claves:

<ul style="list-style-type: none"> – Estrategias – Estrategias Financieras – Cuadro de Mando Integral – Matriz DOFA.
--

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Finanzas

Resumen (abstract):

Este trabajo de investigación se desarrolló para determinar las estrategias financieras, siguiendo el modelo del Cuadro de Mando Integral, para la Dirección de Deportes de la Universidad de Oriente, con la finalidad de optimizar el servicio que se brinda a todos los estudiantes atletas legalmente inscritos en la Universidad de Oriente y que frecuentemente acuden a las instalaciones para sus entrenamientos deportivos, para estar física y mentalmente en forma y así, lograr buenos resultados en los eventos deportivos locales, regionales, nacionales e internacionales, y de esta forma alcanzar, la sostenibilidad y el rendimiento financiero de la Dirección de Deportes. Para ello se diseñó una investigación descriptiva, utilizando como fuentes de información a su personal técnico, obrero, administrativo y docente que hacen vida en esa dependencia. En este sentido, se diseñó y aplicó un instrumento (cuestionario) a fin de conocer el impacto de los elementos externos y de la estructura financiera así como evaluar su incidencia en la sostenibilidad y rendimiento financiero, precisando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en esa unidad de trabajo. Posteriormente, y con base a la evaluación y análisis de la matriz DOFA se estableció que la estrategia a utilizar en la Dirección de Deportes es la llamada “Excelencia Operativa”, para luego establecer los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las acciones estratégicas que actualmente se requieren para implementar el modelo del Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión que evalúa el desempeño en forma sistémica en la organización y que se debería implementar para establecer las funciones y actividades que debe desarrollar cada trabajador, con la finalidad de alcanzar la interacción y cohesión en forma armónica en dicha Institución. Asimismo, se aplicó el mapa estratégico, herramienta gerencial y financiera que describe la estrategia que se debe aplicar para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

- 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
	ROL	C <input type="text"/>	A <input type="text"/>	T <input type="text"/>	J <input type="text"/>
		A <input type="text"/>	S <input type="text"/>	U <input type="text"/>	U <input type="text"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				
	ROL	C <input type="text"/>	A <input type="text"/>	T <input type="text"/>	J <input type="text"/>
		A <input type="text"/>	S <input type="text"/>	U <input type="text"/>	U <input type="text"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				
	ROL	C <input type="text"/>	A <input type="text"/>	T <input type="text"/>	J <input type="text"/>
		A <input type="text"/>	S <input type="text"/>	U <input type="text"/>	U <input type="text"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2023	09	
------	----	--

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR *[Firma]*

FECHA 5/8/09 HORA 5:30

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SECRETARIA
CONSEJO UNIVERSITARIO

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso.

- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.



Astorino Suárez, Samil José
Autor