



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE
PRESUPUESTO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL
ENFOQUE TOTAL PERFORMANCE SCORECARD**

ASESORES ACADÉMICOS
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
MSc. Elka Malavé Ramos

AUTORES
Br. Daniel A Ordaz R C.I: 17.214.225
Br. Jesús S.Surga B. C.I: 15.933.711

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar a los
títulos de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y
ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, agosto de 2008



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PRESUPUESTO DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE,
BASADAS EN EL ENFOQUE TOTAL PERFORMANCE
SCORECARD**

AUTORES

Br. Daniel A. Ordaz R. C.I: 17.214.225

Br. Jesús S. Surga B. C.I: 15.933.711

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 22
días del mes de agosto de 2008**

Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787

Profesora
MSc. Eika Malavé Ramos
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	vi
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE GRAFICOS	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 El Problema de Investigación.....	5
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	14
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	15
1.2 Metodología de la Investigación.....	17
1.2.1 Nivel de investigación.	18
1.2.2 Diseño de la investigación.....	18
1.2.3 Población y Muestra	19
1.2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección la Información	19
1.2.5 Fuentes de Información	20
1.2.6 Análisis, Interpretación y Presentación de La Información.....	20
CAPÍTULO II	22

LA ESTRATEGIA.....	22
2.1 Definición de Estrategia.....	22
2.2 Importancia de las Estrategias.....	25
2.3 Ciclo Estratégico.....	26
2.4 Tipos de Estrategias.....	28
2.5 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones.....	32
2.5.1 La Planificación Estratégica.....	34
2.5.2 Gerencia Estratégica.....	38
2.5.3 Enfoque Prospectivo.....	41
2.5.4 Balance Scorecard.....	44
2.5.5 Total Performance Scorecard (TPS).....	48
CAPÍTULO III.....	50
EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD.....	50
3.1 Definición del Total Performance Scorecard.....	50
3.2 Objetivo del Total Performance Scorecard.....	51
3.3 Principios del Total Performance Scorecard.....	51
3.4 Características del Total Performance Scorecard.....	53
3.5 Componentes del Total Performance Scorecard.....	54
3.5.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMPIC).....	54
3.5.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).....	57
3.5.3 Gestión de Calidad.....	60
3.5.4 Gestión por Competencias.....	63

3.5.5 Ciclo de Aprendizaje de Kolb.....	66
3.6 Ventajas del Total Performance Scorecard.....	68
3.7 Ciclo del Total Performance Scorecard.....	69
CAPÍTULO IV.....	80
ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PRESUPUESTO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE	80
4.1 Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente ...	80
4.2 Bases Legales asociadas a la definición de Estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	96
4.2.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999.....	97
4.2.2 Ley Orgánica de Planificación 2001.....	101
4.1.7.3 Ley de Universidades 1970.	102
4.2.3 Ley Orgánica de Régimen Presupuestario 1999.....	105
4.2.4 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República	107
4.3 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	108
4.4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	115
4.5 Gestión de Calidad en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	120
4.6 Gestión por Competencia en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	126
4.7 Total Performance Scorecard para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	133

4.7.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre la Universidad de Oriente	135
4.7.2 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre la Universidad de Oriente	136
4.7.3 Alineación y Comunicación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	145
4.7.4 Gestión de Calidad requerida para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	146
4.7.5 Gestión por Competencia requerida para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	148
4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de kolb requerido para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	149
CONCLUSIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	154
Anexos	162

DEDICATORIA

Detrás de todo hombre exitoso siempre hay una gran familia que lo apoya, quiero dedicar este trabajo de investigación:

Primeramente a mis padres, Tania Ramírez y Diego Ordaz, que me apoyaron en las buenas y en las malas, siempre entusiasmándome para lograr mi meta.

A mi hermano, Diego Alejandro Ordaz que me sirvió de ejemplo para terminar mis estudios.

A mi hermanita Diana Teresa Ordaz, que aunque me sacaba de quicio, también fue inspiración para la culminación de mis estudios.

A mis amigos José Alberto Morillo y José Félix Marval, los que siempre estuvieron allí dándome apoyo y ayudándome a liberar con el estrés.

Y a todos aquellos que estuvieron presentes y que ayudaron a realizar esta meta tan importante en mi vida, muchísimas.

Daniel A. Ordaz Ramírez

DEDICATORIA

El amor es sufrido y bondadoso. El amor no es celoso, no se vanagloria, no se hincha, no se porta indecentemente, no busca sus propios intereses, no se siente provocado. No lleva cuenta del daño. No se regocija por la injusticia, sino que se regocija por la verdad. Todas las cosas las soporta, todas las cree, todas las espera, todas las aguanta. El amor nunca falla. (1corintios 13:4-8).

Cito este versículo de la biblia porque el logro de esta meta que estoy cumpliendo es producto DEL AMOR. Hoy quiero dedicarle este triunfo a todos los que me han demostrado amor y cariño sincero.

En primer a Jehová Dios todo poderoso, porque por su amor empecé a vivir y aun me mantiene con vida. Sin su ayuda y su bondad inmerecida nada hubiese sido posible.

A mi mamita bella, *Marlenys Betancourt*, lo más bonito que existe en la tierra, la mejor de las mamás, la mujer que me trajo a este mundo, la que me tubo 9 meses en su vientre producto del amor y que desde ese día me ha brindado el mejor amor de todos, el amor de madre. Hoy quiero decirte mami que tu amor fue el que me enseñó a caminar y me ayudo a ser fuerte y soportar todo, tu amor me ha enseñado a luchar por mis sueños. Y este que estoy cumpliendo hoy te lo debo a ti. Gracias por ser mi mamá y ¿sabes qué? Yo también **TE AMO**.

A mi papá, *Jesús Salvador Surga*, a ese hombre que me dio su mismo nombre y que me regocija mucho llevarlo por lo que significa en mi vida. A él por enseñarme valores tan fundamentales como el respeto y la honorabilidad, a él porque me ha

brindado su amistad incondicional, a él porque me ha hecho el hombre que hoy soy, a él porque llevo su misma sangre, una sangre guerrera y capaz de lograr lo que se propone, por eso este éxito también te lo debo a ti porque yo soy tu sangre mi viejo. Gracias por ser mi papá. **TE AMO IGUANOMACHO.**

A mi hermano, *Jesús José Surga Betancourt*, por ser un buen hermano, porque parte del conocimiento que hoy tengo te lo debo a ti, porque fuiste parte de mi motivación para llegar a este punto, y aunque eres mi único hermano no me hizo falta otro tu cubriste todas mis expectativas, a veces eres una rata inmunda y un animal rastrero, pero te quiero burda mi hermano.

A mi abuela *Mercedes Guadalupe Figueroa* (mamaupe) por cuidarme y atenderme cuando lo necesite, por consentirme desde niño, por quererme tanto, por preocuparse por mí, por sus palabras de aliento cuando pasaba de grado. Por todo eso y mucho mas este triunfo también se lo dedico a usted porque Soy su primer nieto licenciado.

A mi abuela *Albertina Surga* (Q.P.D) porque significaste mucho en mi vida, fuiste para mí una segunda madre, y aunque tu partida me dejo un gran vacío por dentro que nadie pudo ni podrá llenar jamás, aun te recuerdo con mucha nostalgia mamatina. Le dedico mi triunfo a usted también porque también me demostró mucho amor.

A mi tío *Enrique Luis Surga*, porque no solo basta lo que alguien pueda hacer por mi sino lo que quisiera hacer, y yo estoy seguro que si pudieras hacer algo por mi lo hicieras con mucho cariño. Te quiero mucho.

A mi Sobrinita *Moismeylert Surga*, solo tienes 4 añitos, pero no sabes la gran alegría que has traído a mi vida, porque cuando me vez quieres comerme a besos y

yo a ti. Porque eres una inspiración para mí. Porque eres tan linda que pareces un lucerito. Y eso eres tú para mí, un lucerito que alumbra mi vida. Te quiero muchísimo mi sobri y espero que esto te sirva de inspiración para el logro de tus metas cuando te las propongas!! . DIOS TE BENDIGA Y TE PROTEGA.

A mi cuñada *Mercedes Puga*. Porque aunque no llevamos la misma sangre te siento mi hermana, porque siempre estás ahí para jorobarme la paciencia, pero también para darme buenos consejos, pero sshhh ese es nuestro secreto. Te quiero mucho mi hermana y mira ve!!! Yo también pude. Nosotros pudimos, somos licenciados que tal?.

A mi prima *Yamilett Rivas* porque eres un joder pero te quiero y sé que me quieres como si fuera tu hijo, bueno no, tu hijo no porque te pongo más vieja, pero lo importante es que me quieres y eso se nota, yo lo noto, y ese cariño me ha llevado a dedicarte este triunfo a ti también, porque eres muy importante en mi vida. Y a que no sabes?... yo te quiero más de lo que tú me quieres a mí.

A mi primo *Salvador Torres* (tatin) porque sencillamente te quiero mucho y quiero que mi logro sea tu logro también. Si yo pude tú también puedes. Háchale muchas ganas, estudia mucho y espero también estar en la dedicatoria de tu tesis porque quiero que mi triunfo te motive. TU PUEDES!!!! YO SE QUE TU PUEDES, ERES LO MAXIMO (después de mi jajaja).

A mi tía *Ángela Betancourt* porque de todas mis tías eres la que más me quieres, por estar conmigo siempre, por hacerme sentir parte importante de su vida. Te quiero mucho tía angelita.

A *Paola Cova*, por haber llegado a mi vida como un amanecer, iluminando así mi corazón y todo mi ser. Porque por mucho tiempo estuviste a mi lado, apoyándome

y dándome la alegría que tanto necesitaba. Eres un sol. Te dedico mi triunfo cachorra.
(Pero no es de decírtelo ah? Ok. muy bien!!!)

A todas las personas especiales que han pasado por mi vida y me han hecho muy feliz, son tan especiales para mí que no tengo corazón para colocarlos como amigos solamente porque ustedes fueron y son más que amigos, me refiero a: *Humberto Gonzales, Elvis López, Jesús Espinoza, Vanessa Lara, Iraima Witter, María Elena Vetancourt, Yulennys Márquez, Emerson Maza, Johan cabarcas, Francis Pacheco, Diana Henríquez, José y Raquel Marrero, Marwil Castañeda, Greis Almerida.*

A todos mis amigos de la universidad, a mis amigos de estudio, a mis panas del alma, a mis amigos rumberos, en fin a todos los locos y locas que quisieron ser mis amigos para apoyarme soportarme y compartir momentos únicos. Ellos son: Christian Gonzales, Virginia Medina, Ibis Coronado, Cesar Rondón, Jesús Ávila, Carmen Rodríguez, Arianny Rodríguez . Gracias muchachos, los querré y recordare siempre. Y ya saben: “hombre o mujer casado(a) no pueden luchar por la justicia”.

Jesús S. Surga B.

AGRADECIMIENTO

Gracias

A mis padres por servir de ejemplo para mí, y enseñarme el empeño y la perseverancia.

A mis compañeros de clase, los aprecio mucho y siempre fuimos de ayuda mutua.

A la MSc, Elka Malave, que desde el momento que me dio clases fue fuente de inspiración y de apoyo durante toda mi carrera

A la Dra. Damaris Zerpa por asesorarme en este trabajo y por brindarme todo su apoyo.

A mi compañero Jesús Surga, por ayudame con el reto de hacer este trabajo, y por servir de apoyo en todo momento de su desarrollo.

A todos los profesores de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, muy en especial a los profesores: Vicente Narváez, Fernando Gómez, Juana Fermín, Ana Colón, Gina Ortiz, Crhistine Echenique, Katty Schinzano, Ramón Domingo Velázquez por brindarme todo su tiempo, conocimiento y ayuda, en los momentos que los necesitaba y a quienes considero los mejores profesores de la escuela

A Rafael Romero, quien me brindó su amistad y tendió su mano amiga.

A los trabajadores de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por la colaboración prestada para la realización de esta investigación.

Y a todos aquellos que estuvieron presente y que ayudaron a realizar esta meta tan importante en mi vida, muchísimas gracias se les quiere.

Daniel A. Ordaz Ramírez

AGRADECIMIENTO

Hay un conocido refrán que dice: "De bien nacidos es ser agradecidos", por eso quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible que yo llegara a este punto, todas fueron importantes en la realización de este trabajo, en tal sentido quiero dar las gracias:

A Dios todo poderoso, por darme la vida y permitir que esté donde estoy.

A mis padres. No me alcanzara toda la vida para agradecerles todo lo que han hecho por mí, ustedes han hecho un buen trabajo juntos, GRACIAS POR SER MIS PADRES. LOS AMO A LOS DOS. Ustedes son mi guía y mi bastón de apoyo. Mi título de licenciado es de ustedes. Yo soy lo que soy por ustedes.

A mi Familia más cercana: mi abuela Mamaupe, mi abuela Mamatina (Q.P.D), mi hermano Jesús José, mi sobri Moismeyslert, mi cuñada Mercedes , mi tío Henrique, mi tía Angelita, mi prima Yamilett, mis primos Salvador y Jesús Enrique. GRACIAS A TODOS.

A la Dra. Damaris Zerpa por asesorarme en este trabajo y por brindarme todo su apoyo comprensión y paciencia. De usted me llevo la mejor experiencia en toda mi carrera, con su enseñanza me siento capacitado para volver hacer otra tesis. Gracias por su dedicación y ¿por qué no?, Gracias también por sus regaños constructivos.

A la MSc. Elka Malavé Ramos por asesorarme en este trabajo junto con la prof. Damaris Zerpa y por brindarme todo su apoyo comprensión y paciencia. También quiero agradecerle haber compartido sus conocimientos conmigo, me ha dejado una gran enseñanza, usted ayudo en mi formación profesional, y sin ánimos de

ser condescendiente quiero agradecerle por su enseñanza que fue magistral, GRACIAS PRECIOSA.

A Daniel Ordaz, por asumir junto conmigo el reto de realizar esta tesis, gracias por tu entusiasmo y por soportarme, gracias también por el empeño que le pusiste a la elaboración de nuestro trabajo de investigación, gracias por ser un buen compañero, no me equivoque al elegirte como mi compañero de tesis. GRACIAS.

A todo el personal de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Por la colaboración prestada a la realización de esta tesis. Gracias por apartar un espacio de su valioso tiempo para responder el cuestionario. Gracias muchachos, hacen un gran trabajo en la delegación y fueron de mucha ayuda.

A todos los jefes que he tenido en mi trabajo por apoyarme y ser flexibles con mi horario de trabajo, lo que me permitió continuar mis estudios. Ellos son: Lic. Carlos Fernández, Prof. Jorge Loré (Q.P.D), Prof. Noris Jordán y Prof. Cesar Rodríguez. MUCHAS GRACIAS.

A mis compañeros de trabajo por brindarme su amistad y consideración, gracias a: Jesús Boada, José Castillo, Yelitza , Mairyn , Maribel, Yenny, Yurbi, Robert. GRACIAS MUCHACHOS

Jesús S. Surga B.

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°1 Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	138
Cuadro N°2 Cuadro de Mando Integral Personal para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	143

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1 Ciclo Estratégico Intuitivo	27
Figura N 2 Ciclo Estratégico Formal.....	27
Figura N° 3 Ciclo del TPS	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Comprobación Rápida de Orientación al Usuario en la Gestión de Calidad	121
Gráfico N° 2 Relación de la Delegación con sus Usuarios	123
Gráfico N°3 Registro y Análisis de quejas	124
Gráfico N°4 Establecimiento para solución de reclamos.....	125
Gráfico N°5 Gratificación personal de la dirección a los empleados	125
Gráfico N°6 Inducción al personal sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año	126
Gráfico N°7 Gestión por Competencias y Aprendizaje	128
Gráfica N°8 Barreras para el uso y el intercambio de conocimientos	129
Gráfico N°9 Espacios físicos para el conocimiento	130
Gráfica N°10 Perfil de formación de los Directivos	131
Gráfica N°11 Movilización del conocimiento por parte de los directivos.....	132
Gráfica N°12 Evaluación de directivos y a los empleados	133



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PRESUPUESTO DEL NÚCLEO
DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL ENFOQUE
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD**

AUTORES

Br. Daniel A. Ordaz R. C.I: 17.214.225

Br. Jesús S. Surga B. C.I: 15.933.711

RESUMEN

Hoy en día las exigencias que presentan los mercados actuales hacen de manera muy necesaria que toda organización, sin importar su finalidad, haga uso de estrategias para el logro eficiente de sus objetivos. Estas consisten en la determinación de caminos de acción que permiten el desarrollo y alcance de objetivos propuestos. En esta investigación se buscaba la determinación de estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la cual se entiende que es parte de un ente que no tiene fines lucrativos, sino que se ve más como una organización de servicios, por lo tanto nos centramos en el personal de la misma, es debido a esta realidad que se utilizó el modelo propuesto por Rampersad denominado Total Performance Scorecard, que consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, el cual involucra cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb y que busca una integración de las visión y misión personales con la visión y misión organizacionales. Con la aplicación de este modelo se recolectó información mediante cuestionarios, la cual fue analizada e interpretada y arrojó como resultados, que el tipo de estrategia que mejor se adapta a la Delegación es una estrategia de desarrollo, la cual intenta aumentar la productividad organizacional por medio del mejoramiento o la modificación de los servicios actuales, y en este trabajo investigativo se expresa el porqué de esa elección, y se considera que con ello es posible alcanzar el desarrollo objetivos que vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, permitiendo a los trabajadores adquirir un desarrollo y crecimiento progresivo con una ampliación de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional, y así lograr el desarrollo y perfeccionamiento administrativo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día tienen un nivel de exigencia muy elevado, haciendo de la competitividad una función a desarrollarse para la subsistencia en cualquier mercado. En consecuencia, la gerencia de las mismas no puede ser estática, por el contrario, debe ser tan dinámica como el medio ambiente que las rodea y capaz de ajustarse y crear soluciones efectivas que sirvan tanto para prevenir como para superar las contingencias que puedan presentarse. Para ello, debe estar basada en el denominado enfoque estratégico, es decir, la gerencia debe determinar y aplicar estrategias que marquen los mejores cursos de acción para el logro de los objetivos organizacionales.

La gerencia es la encargada de llevar las riendas de una organización, es decir, determinar y aplicar las mejores estrategias para que se de un desarrollo efectivo de las operaciones de la misma y puedan cumplirse las metas propuestas. No obstante, el éxito de una organización no recae solamente en el tipo de estrategia que ésta utilice, es más importante aún el cómo ésta sea aplicada, ya que, es bien conocido que por más perfecta que sea diseñada una estrategia ésta no traerá por sí sola el éxito de una organización sino que dependerá de la forma como se comunique, aplique y del seguimiento que se haga de la misma para obtener los resultados deseados. Es por ello, que el desarrollo efectivo de una estrategia recae en el personal de la organización. Esta realidad trae como consecuencia que las organizaciones consideren al capital humano como el recurso más importante, puesto que representa la fuente de conocimiento, creatividad y de las diversas habilidades necesarias para que la organización sea competitiva en los mercados.

Es por ello que, la investigación que se realizó se basó en un modelo estratégico que centra su atención en la fuerza laboral y productiva de toda organización (el

capital humano). Este modelo es el propuesto por el Dr. Huber K, Rampersad (2006), quien trajo al mundo de los negocios una nueva propuesta que cumple con lo mencionado anteriormente, denominado, Cuadro de Desempeño Total (Total Performance Scorecard).

El crecimiento y aprendizaje sostenido, la auto enseñanza, el desarrollo desde adentro hacia afuera y la motivación, tanto en el campo laboral como personal, del personal de una organización, son las bases de dicho modelo, que busca la determinación de debilidades y fortalezas tanto personales como corporativas, y a través de la búsqueda del auto conocimiento y mejoramiento propio, para el fortalecimiento de dichas debilidades y el uso pleno de fortalezas de manera que esto, a su vez, en forma concatenada, permita el desarrollo pleno de la organización.

Ahora bien, una de las ventajas fundamentales del Total Performance Scorecard (TPS), es que no sólo es aplicable en las organizaciones con fines lucrativos sino que puede ser aplicado en cualquier tipo de organización e incluso en la vida cotidiana de las personas, razón fundamental por cual se aplicó dicho modelo en esta investigación, debido a que se utilizó en una organización educativa sin fines de lucro, la cual tiene como objetivo principal la formación de profesionales en las distintas áreas académicas y cuyo ingreso principal proviene de las asignaciones presupuestarias del gobierno nacional.

La investigación se realizó específicamente en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con la finalidad de definir estrategias que le permitan alcanzar los objetivos propuestos, a nivel personal y corporativo, resaltando que la necesidad de los objetivos de dicha organización deben estar abocados a ofrecer un servicio de alta calidad y, a su vez, incentivar el desarrollo y mejora continua del capital humano de la organización, creando altos y abiertos

niveles de comunicación y desarrollo de ideas, que permitan a través de las estrategias éxito en la prestación de servicio.

El informe de investigación se encuentra estructurado en cuatro capítulos, a saber:

- Capítulo I: Generalidades del Problema de Investigación, que contiene: el planteamiento del problema de investigación, los objetivos que se persiguen y la justificación de la misma, el tipo de investigación, nivel, diseño, población y muestra, técnicas de recolección de la investigación y los instrumentos necesarios para el desarrollo de la misma.
- Capítulo II: La Estrategia, donde se encuentra toda la teoría que da sustento a la investigación, dentro de la que se plantea la definición de estrategias, su importancia, el ciclo estratégico, tipos de estrategia, y los enfoques estratégicos, para la gerencia de las organizaciones.
- Capítulo III: Total Performance Scorecard, que contiene todo lo referente al modelo utilizado para el desarrollo de esta investigación, su definición, origen, objetivos, principios, características, y sus componentes, y el ciclo TPS.
- Capítulo IV: Total Performance Scorecard para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Que aborda lo referente a la Delegación de Presupuesto, así como las bases legales asociadas a la definición de estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, también se muestra el análisis de los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y Aprendizaje para la Delegación de Presupuesto y el Total

Performance Scorecard para la Delegación, por último se presentan las conclusiones a las que se llegó una vez analizada la investigación.

CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Todo proceso de investigación lleva consigo una serie de elementos que se desean definir, bien sea porque existe algún vacío sobre la misma o porque se desconoce y se tiene incertidumbre sobre el hecho. En tal sentido, Mario Tamayo (1993:59) refiere que “todo problema aparece a raíz de una dificultad, ésta se origina a partir de una necesidad., en la cual aparecen dificultades sin resolver”. Asimismo, indica que radica en la necesidad de hacer un planteamiento adecuado del problema a fin de no confundir efectos secundarios del problema a investigar con la realidad del problema que se investiga”. Así mismo, Arias (2006:39) define el problema de investigación como “una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Dicha pregunta o interrogante debe comprender los objetivos que se desean alcanzar, las limitantes y los motivos que la justifican, para así poder esclarecer el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación que por ende, serán establecidos a través de la metodología aplicada, y al respecto ésta expresa “el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (Arias, 2006:116).

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Hoy en día, la creciente complejidad presente en todos los sistemas mundiales, en virtud del desarrollo vertiginoso obtenido a través del conocimiento, ha hecho que el devenir esté cargado de incertidumbres, puesto que lo que hoy es aceptado como realidad y novedad, mañana podría ser considerado mentira y anticuado. Todo ello ha

llevado a la mayoría de las empresas, ya sean públicas o privadas, a estar sometidas a variados niveles de inseguridad, que exigen, actualmente, la presencia de gerentes preparados para enfrentar los retos generados por este mundo cambiante.

El ser humano es un ser social por naturaleza, establece vínculos, relaciones, normas y reglas, que le permiten vivir en sociedad. Es decir, el ser humano se organiza para convivir. Luego, la organización social es el basamento fundamental que permite el progreso del hombre, tal como lo confirman Stoner y Freeman (1994:5), cuando señalan que “las organizaciones son importantes porque son instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente. Permiten que vivamos juntos, en forma civilizada y lograr objetivos como sociedad”. Las organizaciones, algunas más formales que otras, tienen una determinada estructura, poseen recursos, establecen planes que les permitan alcanzar metas; pero, por sobre todo, deben contar con personas capacitadas para dirigirlos. El que se logren o no las metas dependerá del desempeño gerencial que tenga la organización.

En este sentido, la gerencia de hoy en día debe estar capacitada para manejar un enfoque estratégico organizacional considerando a éste como “la relación que tiene la organización con su entorno” (http://html.rincondelvago.com/organizacion-y-metodos-del-trabajo_evolucion-del-pensamiento-organizativo.html). Tomando en cuenta que éste es incierto, propenso a cambios continuos, toda organización debe desarrollar una planeación basada en la complejidad (incidencia de diferentes variables), dinamismo (cambios continuos), e incertidumbre, para determinar lineamientos y cursos de acción y alternativas que le permitan alcanzar los objetivos y lograr la eficiencia ante este mundo cada día más cambiante. Lo cual podríamos decir que permitiría controlar su destino, dependiendo de la planificación de sus acciones.

Tener un enfoque estratégico dentro de una organización es gerenciar o trabajar basándose en la creación o implementación de estrategias para el logro de los objetivos, porque las estrategias permiten que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede comprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino, considerando que las estrategias se basan en dos perspectivas: una perspectiva basada en lo que la organización pretende hacer y; una perspectiva basada en lo que finalmente la organización hace.

En este sentido, cabe preguntarse: ¿qué es la Gerencia? término que proviene del proceso administrativo empresarial que busca la eficiencia y la productividad en la organización. En otras palabras, se refiere a la administración racional de los recursos, de modo que los procesos que ocurren en su interior sean ejecutados con eficiencia y calidad para hacer que la organización busque la excelencia. De tal manera que, se puede concebir a la gerencia como el manejo de los procesos administrativos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

Un enfoque que permite el desarrollo del proceso de administración en la organización es el Total Performance Scorecard, (Rampersad, 2006), propone el mejoramiento de cada persona para luego hacerlo de manera conjunta en toda la organización, herramienta que permite un desarrollo desde adentro hacia afuera, buscando siempre el máximo desarrollo personal de los miembros de la organización y el uso óptimo de sus capacidades para lograr la eficiencia. Ello por el hecho de que, los resultados alcanzados con la puesta en práctica de los conceptos tradicionales de la gerencia de funcionamiento, de la gerencia de la capacidad y de la gerencia del cambio muy a menudo aparecen ser solo de naturaleza cosmética, superficial y en algunos casos logrando el resultado opuesto. Esto es causado por la ausencia de un número de elementos esenciales en estas implementaciones. El procedimiento es borroso y el elemento humano simplemente se olvida la mayor parte del tiempo.

Sin embargo, el Total Performance Scorecard (TPS), abarca una filosofía y un conjunto de normas que forman la base para el mejoramiento continuo de procesos y el mejoramiento personal de cada empleado. De esta manera, pueden de forma rutinaria hacer su propio trabajo cada día un poco mejor y conducirse de una manera más ética. Es un planteamiento "de adentro hacia afuera" que usa la esencia de la identidad individual como punto de partida, es también una forma de vida y una actitud hacia la vida que apunta al cambio, al desarrollo del talento y al aprendizaje continuo (Rampersad, 2006).

Esta nueva opción para mejorar la competitividad empresarial basada en la optimización del capital humano, ha sido llevado a los cinco continentes, en Venezuela se encuentra en plena fase de implantación y se iniciará en el sector privado donde, la Cámara Venezolano Americana de Industria y Comercio (Venamcham) es la encargada de introducir la práctica de carácter holístico del Total Performance Scorecard (TPS).

Rampersad (El Universal, 22/11/ 2004), considera:

Venezuela es un país que ha enfocado su atención hacia la producción de petróleo y no ha buscado la formación y apuntalamiento del recurso humano. Japón no tiene petróleo, ni muchos recursos explotables, pero se ha dado a la tarea de formar los cerebros de su población.

Estima que nuestro país, como muchos otros de la región, necesita cambios profundos en la manera de hacer negocios y obtener resultados en la economía global, que uno de los principales errores que cometen las empresas es querer mantener la competitividad con base en viejas prácticas, recomienda entonces que las mayores inversiones se conduzcan al mejoramiento de las condiciones del trabajador, para que éste se sienta cómodo en un área de trabajo que cubra todas sus expectativas. Una de las principales transformaciones ocurre en el área de recursos humanos, donde la gente se ha convertido en un activo diferencial para la competitividad. Así mismo la disminución de la

ausencia mental, es decir estar en cuerpo presente, pero no concentrado en su trabajo.

Una investigación realizada en Holanda revela que en organizaciones con 100 empleados, un 25% con ausencia mental cuesta alrededor de 2,5 millones de euros anualmente. Además, según el estudio, entre 60 y 80% de las ausencias se deben a un comportamiento relacionado con la falta de motivación y no a una enfermedad. De igual manera el modelo no sólo funciona dentro de las empresas, sino que también es útil en el cuadro personal y familiar de los empleados. Porque a veces se espera que las cosas sucedan, pero la mayoría tiene una escasa visión personal, y muchas veces se nos dificulta la toma de decisiones en este ámbito. Así como también la oportunidad de brindar una práctica común para los negocios y para las personas; para alinear a la gente con el negocio y de esa manera crear una fuerza laboral ética feliz que se desempeñe mucho mejor. Y esto se logra cuando los integrantes de una organización aprenden a trabajar más inteligentemente y no más duro. (El Universal, 22/11/2004).

Según este planteamiento se puede decir que Rampersad mantiene unido lo que es el desarrollo del personal humano con lo que es la gerencia dentro de una organización para la optimización funcional.

Ahora, si se analiza a la Universidad como organización que requiere de estrategias, porque la dinámica interior busca con un marco teleológico preestablecido, optimizar sus recursos, en este sentido, la necesidad de acudir a modelos estratégicos es una opción importante. Pero, desde hace varias décadas comenzó a manifestarse la crisis en las universidades, la cual abarca todas las áreas de su competencia, producto, tal vez, de una ineficiente gerencia. Es así como se destacan obstáculos que podrían impedir llevar a cabo una gerencia universitaria eficiente, entre los se señalan los siguientes: inexistencia de controles, debido a la falta de aplicación de la normativa universitaria; duplicación de intereses o funciones, en todo el recinto universitario debido a la falta de aplicación de manuales de procedimientos; falta de coordinación entre los niveles que conforman la estructura organizativa, reflejado en la ausencia de acuerdos firmes entre las diferentes

delegaciones y departamentos; privación de intereses políticos en la toma de decisiones, lo cual se nota en las designaciones de los distintos jefes de departamento y delegaciones; y el no establecimiento de responsabilidades, en la continuidad de las labores funcionales dentro de esta, tendencia a que el entorno extra gerencial determine la acción administrativa, predominando el aspecto subjetivo en vez de objetivo al momento de tomar dediciones; la planificación realizada por la gerencia universitaria está sujeta a planes individuales, porque se presencia que éstos no buscan un beneficio conjunto de todos los afectados sino el crecimiento de unos pocos y el administrador-gerente universitario normalmente se desempeña en ambientes organizacionales de baja responsabilidad, entre otros.

Ciertamente es así, y por ello es necesario revertir tal situación si se pretende tener una verdadera gerencia universitaria que posibilite el desarrollo y éxito de la institución. Una gerencia universitaria liderizada por gerentes que verdaderamente pongan en práctica procesos gerenciales tales como la planificación, para disminuir el riesgo de fracaso; la organización, que posibilite el cumplimiento de los objetivos; la dirección, que son las diligencias realizadas por el jefe o coordinador para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades planificadas; y el control, el cual busca cerciorarse que todo salga tal como se ha planificado.

Estrada y Medina (2008:120) comentan que:

Los procesos de globalización económica, política y cultural, han provocado efectos cada vez más dramáticos y vertiginosos en nuestros países, que desde luego desafían a la educación superior en cuanto a:

- a) Transformar los sistemas educativos de la región hacia la búsqueda de la calidad y la pertinencia social de la oferta educativa,
- b) Prolongar la educación durante toda la vida,
- c) Emplear eficazmente los nuevos medios tecnológicos disponibles,
- d) Hacer investigación estratégica a nivel científico y tecnológico de alta calidad,
- e) Vincular a las universidades con los sectores productivos y el Estado,
- f) Contribuir a la integración regional y de los pueblos y
- g) Resolver el problema del financiamiento universitario.

Varios autores, sostienen, entre ellos Tünnermann, que la educación superior es una inversión estratégica, pues los recursos humanos de alta calificación son los que permiten al país ser competitivo y en ese sentido en última instancia, lo que compite realmente en los mercados abiertos son los sistemas educativos, situación descuidada en la región Centro Americana y del Caribe. Por ello en la búsqueda de capacitación del recurso humano en la mayoría de los países se realiza esta inversión a través de asignaciones presupuestarias por parte de sus gobiernos nacionales, dichas asignaciones deben ser lo necesarias para poder cubrir con las necesidades de las universidades públicas en la creación de profesionales.

Sosteniendo que la educación superior es una inversión muy importante para cualquier nación, y su financiamiento debe ser suficiente para cubrir con las necesidades de la misma. Por ejemplo, el presupuesto público para 2002, de educación superior para la región centro americana y del Caribe representó en promedio el 17% del presupuesto dedicado a todos los niveles educativos. Los países que tienen mayor proporción de presupuesto destinado a educación superior, en relación al presupuesto total destinado al sector educativo, son Nicaragua y Honduras. (www.elobservadoreconomico.com/articulo/56).

En el caso particular de Venezuela, éste no se queda atrás en cuanto a lo que es la gerencia y la asignación de presupuestos a las universidades. En lo que a presupuesto se refiere la Universidad de Oriente recibe la asignación presupuestaria por parte del gobierno nacional a través del POAN (Plan Operativo Anual Nacional), dicha institución necesita un manejo eficiente y creativo en el manejo de los recursos económicos para poder cumplir con los compromisos adquiridos. En lo referente a la gerencia se puede decir; que la Universidad de Oriente posee recursos físicos, financieros y de capital humano de alto nivel, que no siempre son bien utilizados. Su uso efectivo no sólo permite mejoras adicionales, sino que también contribuye a hacer que los programas de enseñanza e investigación tengan mayor relevancia. Por tal razón, la Universidad debe incorporarse a los grandes desafíos actuales generados por

la sociedad del conocimiento, en el sentido de formar capital humano que de respuesta a los cambios que día a día se imponen, así como también atender a la solución de problemas de la realidad local, regional y nacional.

En tal sentido, la gerencia universitaria debería estar abocada al desarrollo de su personal de manera que este se sienta cómodo en su ambiente de trabajo, para así lograr crecimiento personal y corporativo, esto se lograría estableciendo estrategias que permitan y promuevan la creatividad, el entusiasmo, la motivación e integración en el capital humano dentro de la organización para lograr una unificación de las metas personales y organizacionales y así obtener una optimización funcional y alcanzar la eficiencia en logro de sus objetivos.

Siendo la universidad una institución cuyo servicio es la formación de profesionales en distintos campos, debería tener también un objetivo la mejora de la formación de su personal administrativo, siempre en la búsqueda del crecimiento continuo de todo el capital humano, lo que permite a su vez el mejoramiento de la organización.

La metodología del modelo TPS, permite asegurar lo mencionado anteriormente, debido a que primero se debe hacer un estudio de la misión y visión personales y organizacionales, para luego determinar los cuadros de mando integral y corporativos adaptados a los objetivos propuestos, para conseguir la gestión de calidad y determinar debilidades y fortalezas, estableciendo líneas o guías para el mejoramiento continuo, en la búsqueda de la motivación del personal a través de la gestión por competencias y de esta manera alcanzar las metas conjuntas propuestas, siempre teniendo en mira la obtención del aprendizaje a través de la experiencia y la introspección.

Para la prestación del servicio de creación de profesionales en las diversas áreas existentes, las universidades públicas, cuentan con una asignación presupuestaria por parte del gobierno, la cual deben distribuir y administrar de manera tal que permita cubrir gastos y hacer las inversiones necesarias para la eficiente labor que deben desempeñar.

En la Universidad de Oriente (UDO), existen cinco delegaciones de presupuesto ubicadas en cada uno de los núcleos geográficos que conforman la organización, las cuales fueron creadas con el propósito que cada núcleo, mantuviera y proyectara sus necesidades presupuestarias siempre bajo la coordinación de la Dirección de Presupuesto y a su vez, sirven de apoyo para la programación ejecución y control del presupuesto de la universidad, esperando de esta manera contribuir al mejor desempeño de la gestión administrativa universitaria.

En la presente investigación el objeto de estudio, es la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de oriente, la cual requiere de una nueva forma de gerencia que esté orientada hacia la eficiencia y productividad, toda vez que forma parte de la denominada sociedad del conocimiento, por lo que debe implementar mecanismos de gestión administrativa que garanticen su éxito y óptimo funcionamiento.

Motivo por el cual para se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las estrategias que requiere la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y cómo contribuye el Total Performance Scorecard para la definición de las mismas?

Basado en lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) que mejor se adapta a la realidad de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) que mejor se adapta a la realidad de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión de Calidad en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el ciclo de aprendizaje adecuado para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Definir estrategias para la Delegación de Presupuesto, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS).

1.1.2.2. Objetivos Específicos.

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión de Calidad en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión por Competencias en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Identificar el ciclo de aprendizaje adecuado la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir el Total Performance Scorecard para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

La crisis universitaria trasciende lo organizativo y toca prácticamente los objetivos sociales, actividades académicas, docentes y procedimientos gerenciales, por lo que modificar este estado histórico y adecuar la Universidad a los momentos actuales, sin perder su esencia, requiere de un cambio de mentalidad, de ideas, de valores, de conceptos primarios que permitan profundas reformas del marco institucional organizativo de la Universidad. No pueden existir acciones eficaces si las estructuras organizativas de la institución las rechazan o no las internalizan, por ello su realización práctica está en función del convencimiento que se tenga de que la transformación es necesaria y urgente y se tiene que construir por parte todos: profesores, estudiantes, empleados y obreros, a través de la participación libre individual y colectiva desde las instancias de órganos colegiados de dirección,

académicos y gremiales. Si bien es cierto que no existe un modelo estructural perfecto en sí mismo, capaz de servir de soporte ideal a todas las complejas funciones que corresponden a la Universidad de hoy en día, sí es evidente que los esquemas académicos y gerenciales tradicionales, basados en los elementos estructurales clásicos: cátedras, departamentos, escuelas, direcciones, delegaciones, dependencias y extensiones deben ceder el paso a nuevos esquemas más flexibles y más susceptibles de lograr la reintegración del conocimiento y la recuperación de la concepción universal e integral de la Universidad.

En este sentido, y considerando que las universidades son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre y por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el tiempo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir, éstas, deben plantearse presupuestos que la ayuden a minimizar el riesgo en las operaciones que realiza.

En el sistema presupuestario de la Universidad de Oriente se deben tener en cuenta las funciones que cumple la Delegación de Presupuesto, los procedimientos administrativos y/o gerenciales llevados a cabo en esta delegación, las leyes que rigen las actividades presupuestarias y la manera cómo deberían diseñar los planes estratégicos para lograr sus objetivos.

La investigación dirigida a la búsqueda de estrategias para la Delegación de Presupuesto, reviste dentro de este proyecto gran importancia, pues se trata de determinar en el marco del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Rampersad, 2004), cuál o cuáles son los cursos de acción que puede seguir esta delegación de manera que pueda cumplir los objetivos de la manera más eficiente, ya que, esta innovadora herramienta de gestión gerencial (TPS) representa un contexto bastante complejo de visión y de misión, no solamente corporativa, sino también personal; determina los puestos claves de la organización, valores y principios éticos

esenciales, factores críticos de éxito; objetivos, medidas de actuación (indicadores de gestión), metas y acciones de mejora; así como el proceso resultante de la mejora, desarrollo y aprendizaje continuos

Las estrategias que fueron definidas en esta investigación le permitirán a la Delegación obtener beneficios en cuanto a la reducción del tiempo en sus operaciones y le servirá como base para la mejor ejecución del trabajo y sus procedimientos, porque se logrará un mayor crecimiento personal de sus empleados, mayor eficacia del trabajo en equipo y las ambiciones de empleados y organización estarán compartidas y entrelazadas.

1.2 Metodología de la Investigación

Cualquier tarea que emprenda el individuo debe llevar consigo un método para conducir al éxito. Durante mucho tiempo se ha considerado que la metodología es exclusiva de procesos de investigación, pero muchas veces no es cierto, porque ha de utilizarse una programación metódica para afrontar organizadamente la ejecución de un plan, la solución de un problema o la atención a un dilema. Debido a que la metodología se vuelve una práctica de vida, de cotidianidad, es importante que se lleve a través de todas las áreas del conocimiento, aprovechando la enseñanza amigable de la misma. Implica organización, conocimiento de antecedentes, puntos críticos a resolver, hipótesis a comprobar, y datos a organizar, y se considera es fundamental en el proceso de investigación (Arias, 2006).

El proceso de investigación permite establecer contacto con la realidad, procurando su mejor conocimiento. Constituye, además, un estímulo para la actividad intelectual creadora y ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas; asimismo, contribuye al progreso de la lectura crítica. Desde el punto de vista puramente científico, la investigación es un proceso metódico y

sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes. La investigación puede ser de varios tipos, y, en tal sentido, se puede clasificar de distintas maneras; sin embargo, es común hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito. Con este fin en el presente punto se define el nivel de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de información, las fuentes de información y el análisis e interpretación de la información que fueron utilizados en el desarrollo de la misma.

1.2.1 Nivel de investigación.

Carlos Méndez (1998:122), considera la investigación descriptiva como: “un estudio que permite identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables”. De acuerdo a este planteamiento, la investigación que se realizó, tuvo un nivel descriptivo, porque se caracterizaron elementos como el Cuadro de Mando Integral Personal, el Cuadro de Mando Integral Corporativo y otros, para poder definir estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque Total Performance Scorecard.

1.2.2 Diseño de la investigación

Para Fidias Arias (2006), el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.” A tal efecto, Fidias Arias (2006:31), considera la investigación de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

Considerando la definición anterior el diseño de esta investigación fué de campo, ya que, consistió en aplicar el enfoque Total Performance Scorecard (TPS) en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, con el fin de definir estrategias para su desempeño eficiente a nivel personal y corporativo.

1.2.3 Población y Muestra

Según Bavaresco (2001:91), la población es la “totalidad de elementos que conforman un conjunto”, y la muestra “es un subconjunto de población con la que se va a trabajar”. Se tomo una muestra intencional considerando que esta es “una muestra que escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia” (Sabino, 1992). Partiendo de tales definiciones la población estuvo conformada por los miembros de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y se tomó una muestra intencional de 6 personas, las cuales son: la delegada, 4 analistas y 1 secretaria, puesto que estas personas fueron consideradas informantes claves de acuerdo a la finalidad de la investigación.

1.2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección la Información

Según Méndez (1998:142) “las técnicas son los medios empleados para recolectar la información” y el instrumento es el material en el cual se plasma la información recolectada. Partiendo de este planteamiento, la técnica utilizada fue la entrevista y el uso de cuestionarios (ver anexo N°1) de acuerdo a la metodología propuesta por Hubert Rampersad (2003). Estas se aplicaron a los trabajadores de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y posteriormente se analizo la información obtenida para lograr los objetivos propuestos, ver anexo #1

1.2.5 Fuentes de Información

Según Méndez (1998:142), “las fuentes son los hechos o documentos a los que acude el investigador y se le permite tener información”. La recopilación de información se puede hacer mediante dos fuentes, estas están clasificadas en fuentes primarias y fuentes secundarias.

- Fuentes primarias: Son los datos que se obtienen específicamente para la investigación que se está realizando. En esta investigación se utilizó como fuente primaria la información proporcionada por el personal que labora en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y por expertos en el área, a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas.
- Fuentes secundarias: Son los datos que ya existen y que han sido recopilados para propósitos distintos a los de la investigación que se realiza. En este sentido, para efectos de esta investigación se utilizó como fuentes secundarias todo aquel material bibliográfico útil como libros, investigaciones, tesis, leyes, documentos de la Web y cualquier otro material considerado de importancia que contenga información, entre otras cosas, sobre las estrategias y el Total Performance Scorecard (TPS) y la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.6 Análisis, Interpretación y Presentación de La Información

Bavaresco (2001), considera que se deben “analizar e interpretar determinadamente los datos después de ser preparados”. Partiendo de este concepto, una vez organizados los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario propuesto por el Total Performance Scorecard (TPS) en la Delegación de Presupuesto

del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se analizó e interpretó minuciosamente esta información, de manera de establecer las estrategias requeridas para la organización como tal, éstas fueron presentadas a través de un informe final a manera de representación escrita.

CAPÍTULO II LA ESTRATEGIA

2.1 Definición de Estrategia

El término estrategia es utilizado desde tiempos antiguos, generalmente con significados o motivos de guerra. “La palabra proviene del griego stratos = Ejército y agein = Conductor”, lo que significa conductor de ejército, título dado a los generales de los ejércitos, denominados así porque dependiendo de sus decisiones en los cursos de acción en un batalla, ésta se ganaba o se perdía ([http:// es.wikipedia.org/wiki/Estrategia](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia)).

Las actividades de un empresario y las de un general fueron comparadas por Sócrates, al señalar que en toda tarea, quienes la ejecutaban debidamente, tenían que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos, (Ariza, 2006). Por su parte, Peter Drucker (Amundaray y Molinett, 2008), consideró que las estrategias requieren que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles deberían tener para el alcance de sus objetivos, esto quiere decir que el gerente debe de estar preparado para afrontar cualquier situación y siempre tener una visión de los acontecimientos pasados de la organización teniendo presente para el análisis de la situación actual y con un pensamiento hacia el futuro tomando en cuenta los recursos actuales y los necesarios para llegar al punto que se quiere. En 1962 el Investigador Alfred Chandler establece la estrategia como la determinación de los objetivos básicos de la empresa, a largo plazo, y el establecimiento de medidas de acción y recursos para lograr los objetivos propuestos (Amundary y Molinett, 2008).

Ahora bien, muchos autores entre ellos Mintzberg y Quinn (1998), mencionan que no existe una definición exacta de lo que es estrategia, algunos incluyen metas y objetivos como parte ésta, mientras que otros establecen distinciones claras entre ellas.

Entre los diferentes autores y diferentes definiciones se tiene una gran gama de conceptos, por ejemplo Koontz y Weihrich (2004:781), define estrategia como la “determinación del propósito (misión), y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr dichos propósitos”.

También, se define la estrategia como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Esto quiere decir determinar los mejores caminos de acción utilizables para enfrentar la situación de manera tal que permita el desarrollo de las actividades organizacionales y logro de los objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente (<http://www.estrategia.com/>).

Por su parte, Alfred Chandler (1962), señala que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos, estableciendo así que para ello debe de existir una planeación racional y una asignación de recursos

De igual forma, se plantea que la estrategia se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos (<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>).

Mintzberg y Quinn (1998), hablan de las estrategias como un modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente.

Para Santesmases y otros (2004:751), la estrategia:

Es toda acción específica orientada a conseguir un objetivo propuesto. Trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. Su objetivo principal es maximizar el retorno de la inversión a largo plazo.

También, se señala que una estrategia es un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas, que permite alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia (www.es.genderandwater.org/page/3661).

Tomando en consideración los punto de vista de los autores antes mencionados acerca de estrategias ésta se puede definir como la determinación de una serie de acciones para el logro de un determinado objetivo, para los conductores de los ejércitos griegos el objetivo era salir victoriosos y las decisiones determinadas por los mismos las acciones para el logro de dicho objetivo.

Ahora bien, la estrategia se aplica a distintas disciplinas y/o situaciones donde se persigan objetivos concretos. Es decir, es un concepto multifacético, aplicable a cualquier área de desarrollo, a la guerra como principalmente fue utilizada, para determinar los mejores medios para obtener la victoria; a la gerencia, con el fin de determinar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales; pero, no se queda allí, puede ser utilizada de manera más específica, no solo estableciendo estrategias generales para la organización sino también para cada departamento o división de la misma, claro todas canalizadas hacia la estrategia macro.

En líneas generales, se puede decir que es una estrategia, es la planificación y determinación de una serie de lineamientos y cursos de acción, tomando en cuenta la misión y visión de lo que se quiere alcanzar así como los posibles factores perturbantes o favorables del ambiente, para el logro de los objetivos previamente propuestos.

2.2 Importancia de las Estrategias

Los cambios y la evolución de los mercados mundiales y las exigencias, cada día más fuertes de la del mundo en general, así como la complejidad de las organizaciones en sí, ha llevado a la mayoría de las empresas, ya sean públicas o privadas, a estar sometidas a variados niveles de inseguridad, que exigen, actualmente, la presencia de gerentes preparados para enfrentar los retos generados por este mundo cambiante.

Tener un enfoque estratégico dentro de una organización es gerenciar o trabajar basándose en la creación o implementación de estrategias para el logro de los objetivos, porque las estrategias permiten que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede comprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino, considerando que las estrategias se basan en dos perspectivas: una perspectiva relacionada con lo que la organización pretende hacer y; la otra en lo que finalmente la organización hace.

Según Mintzberg y Quinn (1998), toda empresa cuenta con una estrategia, aún cuando los responsables de su conducción lo ignoran, o no tienen claro lo que es una estrategia. Una estrategia se puede presentar como, estrategia explícita, se utiliza a conciencia en la toma de decisiones, estrategia informal, se da de manera oral, compartida entre los pocos integrantes del grupo, estrategia formal, se da por escrito,

para evitar equívocos o malas interpretaciones, estrategia de planificación, es el canal de comunicación para las decisiones gerenciales, promoviendo una actitud proactiva, estrategia implícita, que exista pero que no se tenga conocimiento de la misma

En fin, la importancia de las estrategias dentro de las organizaciones recae en que estas son el medio por el cual se puede llegar de la manera más eficiente posible al logro de los objetivos propuestos, debido a que responden esa interrogante que muchos gerentes se hacen así mismo luego de tener claro la visión misión y los objetivos organizacionales que es el cómo alcanzar los mismos.

2.3 Ciclo Estratégico

La determinación y diseño de estrategias no termina con la aplicación de las mismas, sino que forma parte de un ciclo el cual es continuo. Francés (2006), establece dos tipos de ciclos: el ciclo informal y el ciclo formal.

El ciclo informal intuitivo, establece un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para el alcance de los mismos, son ejecutados y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este ciclo informal lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales o el dueño de una empresa pequeña en su negocio y no tiene que ajustarse a lapsos prefijados. Dicho ciclo se puede observar de manera gráfica en la figura N° 1

Y un ciclo formal, en el cual, la definición de objetivos y estrategia es explícita y debe quedar por escrito. A la definición de estrategia sigue un proceso de planificación operativa, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución. La evaluación es el acto de decidir si se han cumplido o no los objetivos, y si estos deben o no ser modificados. Este ciclo se puede visualizar en la figura N°2

Figura N°1



Fuente: Francés (2006: 28)

Figura N 2



Fuente: Francés (2006: 28).

2.4 Tipos de Estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias. A continuación se mencionan los puntos de vista de los autores: Fred David (<http://www.virtual.unal.edu.co/>), y Porter (Francés, 2006).

Para David (<http://www.virtual.unal.edu.co/>), las estrategias pueden clasificarse en: estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas.

- Estrategia de integración:
Permite la obtención de control de los factores relacionados directamente a su alrededor, ésta puede ser de tres tipos:
 - Integración hacia adelante: cuando la organización busca apoderarse o tener control hacia quienes provee, es decir de distribuidores o detallistas.
 - Integración hacia atrás: cuando la organización busca apoderarse o tener control de sus proveedores, de materiales o servicios que necesite la misma.
 - Integración horizontal: cuando la organización busca apoderarse o tener control de la competencia, es decir de las empresas del mismo mercado.

- Las Estrategias de desarrollo:
La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

–Penetración en el Mercado: pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.

–El Desarrollo del Mercado: para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.

–El Desarrollo del Producto: las estrategias para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios

- Las Estrategias de Diversificación:

Es aquella estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. Existen tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

–La Diversificación Concéntrica: consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.

–La Diversificación Horizontal: consiste en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales

–La Diversificación en conglomerado: es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

- Las Estrategias Defensivas:

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las empresas pueden recurrir a la estrategia defensiva que se dividen en: de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

–La Empresa de Riesgo Compartido: se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Las estrategias sólo pueden considerarse defensivas, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

–El encogimiento: ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.

–Desinversión: la desinversión implica vender una división o parte de una organización.

–Liquidación: implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Existe otra clasificación de estrategias realizada por Michael Porter (Francés, 2006), éste las denomina estrategias genéricas, las cuales a su vez, se dividen en: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque o Alta Segmentación.

- Estrategia de Liderazgo en Costos:

La estrategia de liderazgo en costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, a los compradores no les interesa las

diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de economías de escala, y de curvas de aprendizaje.

- Estrategia de Diferenciación:

Una estrategia de diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

- Enfoque o Alta Segmentación:

La estrategia de enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de enfoque buscan descubrir y atacar mercados a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de diferenciación.

Según Porter (Francés, 2006), existe otra clasificación de estrategia denominada estrategias competitivas, las cuales guían al a organización al logro de sus objetivos ante un mercado competitivo, ya sea por la aparición de nuevos competidores o por la incursión en un nuevo mercado. Las estrategias competitivas se clasifican en:

- Estrategias de Disuasión: son aquellas que tiene como fin evitar los conflictos directos con los competidores, es decir buscan su crecimiento

independientemente sin afectar de manera directa o sin intención directa, a la competencia. Se puede dar a través de campañas publicitarias agresivas, aumento de la producción o fortalecimiento de su estructura financiera.

- Ofensivas: son aquellas que están destinadas a eliminar o debilitar a los competidores, por ejemplo, ofrecer productos similares al del competidor con algún atributo adicional, buscar mercados no atendidos por estos, adquirir control sobre los canales de distribución, entre otros.
- Defensivas: son aquellas que nacen como respuesta a ataques de los a la empresa, como por ejemplo la reducción de precios por parte del competidor para atraer clientes.

Ahora bien, con base a todo lo mencionado anteriormente, se puede decir que las estrategias son una herramienta de suma importancia para la gerencia, ya que, a través de ellas, se determinan los cursos de acción, que pueden de manera eficiente, permitir el alcance de las metas organizacionales. Por consiguiente, la gerencia es la encargada del diseño, aplicación y seguimiento de estrategias, por lo tanto, hay que tener conocimiento de lo que significa gerencia.

2.5 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones

No cabe duda que el hecho de dirigir a los hombres y los recursos que se manejan dentro de una organización pueda ser considerado como un arte. La historia está llena de ejemplos de grandes hombres en cuyas manos y en las decisiones que tomasen, ha estado el destino de la humanidad. Dentro de la organización se encuentra una maza de productores que necesitan ser dirigidos eficazmente para el desarrollo de las actividades, y el manejo racional de los recursos. De esta necesidad

surgen los líderes, hombres capaces de motivar y guiar a esa fuerza trabajadora al desarrollo de sus actividades, con la inteligencia y creatividad que permita el desarrollo eficiente de las mismas y el logro de los objetivos organizacionales, a estos líderes se les denomina gerentes.

De allí que, la gerencia sea definida por la Enciclopedia Visor (1999), como un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

También, se define gerencia como:

Un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos (<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>).

No obstante; la gerencia no puede ser definida como un cargo o como una persona que ocupa un cargo; en este caso se puede definir gerencia como la conducción y manejo de todos los recursos organizacionales, financieros, materiales y capital humano de manera tal de alcanzar un fin propuesto de manera eficiente.

En la gerencia actual no sólo se debe pensar en el manejo óptimo de recursos, es decir, su meta no solo puede ser buscar que se cumplan los objetivos organizacionales, sea como sea, ésta tiene que también crear y mantener un ambiente óptimo de trabajo, que mantenga a la masa productiva motivada y cómoda, así como tomar en consideración todos los factores que podrían afectar el desarrollo y alcance de los objetivos, para lo cual debe determinar las estrategias más factibles.

Por lo tanto, la necesidad de una gerencia de manera universal en toda organización ha determinado que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria para grupos sociales más grandes, por la complejidad de sus operaciones y manejo de recursos. Así mismo, ésta permite simplificar el trabajo, al establecer sistemas y procedimientos, así como principios para lograr de manera eficiente los objetivos propuestos. En tal sentido, el éxito de una organización depende directa o indirectamente de una buena gestión gerencial y sólo a través de ésta y del buen manejo que se haga de los recursos la organización logrará el alcance de sus objetivos.

Para que exista una buena gestión gerencial, es necesario que la gerencia se base en la determinación y ejecución de estrategias que marquen las líneas de acción para alcanzar los fines propuestos; a esto es lo que se denomina enfoque estratégico. El enfoque estratégico es el modelo que les permite a las organizaciones desarrollar los caminos de acción y las acciones en sí que le facilitarán el logro de los objetivos organizacionales. Teniendo un enfoque estratégico el gerente puede asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno, de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

Ahora bien, el enfoque estratégico está referido a tener una gerencia basada en la determinación, diseño y aplicación de estrategias. Para definir las se han determinado modelos, que se mencionan a continuación:

2.5.1 La Planificación Estratégica

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que hace énfasis y determina de vital importancia; en lo que se quiere lograr (objetivos) así como en el

cómo lo se puede lograr (estrategias), es decir la unión del futuro que se quiere alcanzar con las vías de acción necesarias para llegar al mismo (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>),)

Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Es decir, la planificación estratégica es un plan que describe a una organización y su medio en un punto específico del tiempo en el futuro. Este plan estratégico determina el medio ambiente y las fuerzas que impactarán a la organización de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera. De igual forma, delinea lo que la organización escoge hacer y cómo sería si logra estos objetivos (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>).

Según Barry (1986:20), la planificación estratégica es:

El proceso de determinar que intenta ser la organización en el futuro y como llegar a esto. Este tipo de planificación abarca la misión, objetivos, programas y servicios y productos que ofrecerá la empresa. Debe definir como atraer y utilizar los recursos necesarios tales como: personas, dinero, etc.

Por su parte, Sallenave (1994:173), define la planificación estratégica como:

El proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. Como se espera de todo gerente que sea un gerente integral, podemos ampliar la definición de la planificación estratégica para que todos los dirigentes perciban que la planificación estratégica es para ellos y que no se puede confiar en la gerencia de planificación.

De allí que, Malavé (2001), expresa que un plan estratégico está constituido por todos los programas de los diversos departamentos de una empresa, pero conservando

siempre la coherencia que debe tener toda planificación para así lograr los objetivos propuestos por la alta gerencia.

Es por ello que, en las organizaciones de hoy hace falta el desarrollo del sentido de pertinencia y de cultura organizacional, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, expectativas, en sus necesidades y formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

La planificación estratégica puede verse desde cuatro puntos de vista (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>):

- La planificación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Es decir, la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planificación estratégica significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La

planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También, debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

- La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- Un sistema de planificación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Ahora bien, luego de la planificación estratégica surge el modelo de la gerencia estratégica, el cual dentro de su propuesta concilia a la planificación estratégica como parte de su proceso.

2.5.2 Gerencia Estratégica

La estrategia de una empresa representa una serie de lineamientos y acciones que llevan a una organización al alcance de sus objetivos, la mejor estrategia para cualquier empresa es aquella que desarrolla la capacidad de reacción ante un ambiente continuamente cambiante, no solo en la parte económica sino también social, político y tecnológico.

En tal sentido, la gerencia estratégica es la relación de conocimientos para formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permitan a la organización el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

La gerencia estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán a una organización el logro sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas, la determinación de las oportunidades y amenazas externas, el establecimiento de la visión y misión de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger; lo cual permite a la organización tomar parte proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjarhtm>).

La gerencia estratégica incluye los elementos de la administración tradicional, pero da mayor importancia a la visión de la organización, a su actuación prospectiva, la capacidad de definir la dirección, el compromiso gerencial, el enfoque personal

como recurso más valioso y la definición clara de los objetivos a largo plazo y el cómo lograrlos.

La gerencia estratégica permite:

- Que una organización esté en capacidad de influir en su entorno, en vez de reaccionar ante él.
- Da una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos debido a la clara definición de dirección y del enfoque personal.
- El aprovechamiento de oportunidades debido al estudio del medio ambiente, lo que a su vez se traduce en la minimización de riesgos.
- Permite una mayor comprensión de las capacidades de la empresa en cuanto a la prevención de problemas, debido a que se enfatiza en la interacción entre los gerentes de la industria y los trabajadores en todos los niveles organizacionales.

2.5.2.1 Importancia de la Gerencia Estratégica

La importancia de la gerencia estratégica radica en que a través de ella todos los objetivos a realizar y líneas de acción para lograrlos están basados en la visión de la misma, y toma en cuenta que para su realización lo más importante es el capital humano con el que se cuenta, éste debe de estar en el mejor ambiente y con la mayor motivación posible, esto permite a la gerencia tomar parte proactiva en vez de reactiva ante los cambios constantes del entorno que la rodea.

La gerencia no es cosa sencilla, sobre todo cuando las numerosas variables que intervienen en la administración están relacionadas en formas muy complejas; pero el éxito de su organización estará determinado en buena medida por la eficacia y la eficiencia de los administradores en el momento de planear y ejecutar una estrategia. La administración con enfoque estratégico consiste en dos etapas básicas: a) la identificación de los valores, los objetivos y la visión de la empresa; y b) la

formulación, la aplicación y evaluación de las estrategias adoptadas. (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>.)

2.5.2.2 Proceso de la Gerencia Estratégica:

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de estrategias en las empresas; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollaran a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores; el proceso de la gerencia estratégica consta de tres etapas: formulación de las estrategias, implementación de las estrategias y evaluación de las estrategias (Mintzberg y Quinn, 1998).

- **Formulación de Estrategias:** esta etapa consiste en elaborar la misión de la organización, detectar las oportunidades y las amenazas externas, definir las fortalezas y debilidades, establecer objetivos, elegir las estrategias a seguir y generar estrategias alternativas.
- **Implantación de Estrategias:** luego de la formulación las estrategias seleccionadas deben ser puestas en marcha para esto se debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar los recursos necesarios, de manera tal que permitan la ejecución de las mismas.
- **Evaluación de las Estrategias:** una vez implementadas las estrategias los gerentes deben saber cuando están y cuando no están funcionando de la manera correcta, por lo tanto es necesario realizar un seguimiento de la ejecución de las mismas. Esta etapa sirve para evaluar la situación, es decir, si todo va de acuerdo a lo propuesto, lo que permite mantener y reafirmar las metas y estrategias propuestas o sugerir cambios en el desarrollo de las mismas.

Ahora bien, se puede decir, que la gerencia va entrelazado con lo que es un enfoque estratégico organizacional, que en definitiva se puede definir como la relación que tiene la organización con su entorno la incertidumbre de ese ambiente tan cambiante, crea la necesidad de determinar lineamientos y cursos de acción y alternativas que le permitan alcanzar los objetivos y lograr la eficiencia. Lo cual posibilita decir que permitiría controlar su destino, dependiendo de la planificación de sus acciones.

2.5.3 Enfoque Prospectivo

Según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado. Mintzberg y Quinn (1998), no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas, deliberadas o no, no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión qué le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado de las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado. En consecuencia, al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, para arribar al primer concepto clave: las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado (http://html.rincondelvago.com/organizacion-y-metodos-del-trabajo_evolucion-del-pensamiento-organizativo.html).

Para ingresar la prospectiva a una organización es necesario llevar estos puntos fundamentales:

- Aquellas organizaciones que operan en condiciones de gran incertidumbre y complejidad o las que habiendo trabajado hasta ahora en condiciones de estabilidad prevén o intuyen cambios de tendencias sin poder determinarlos.
- Aquellas que aplicando las técnicas convencionales de previsión y planificación se han visto afectadas por sorpresas, costándoles mucho dinero.
- Aquellas que no perciben nuevas oportunidades de negocio, lo hacen insuficientemente o, percibiéndolas, no las desarrollan.
- Aquellas en las que la calidad del pensamiento estratégico como empresa es baja o no existe.
- Aquellas cuyo sector en el que operan ha experimentado, está experimentando, o puede experimentar cambios significativos.
- Aquellas en las que, existiendo diferencias de opinión importantes - cada una de las cuales tiene su valor específico -, se desea integrarlas de un modo coherente.
- Aquellas en las que se busca lograr un equilibrio estable y enriquecedor entre los valores personales y una cultura de empresa.
- Aquellas cuyos competidores usen la planificación por escenarios.
- Aquellas que siguen modelos de gerencia basados en la "optimización", no siendo válidos porque ya no se controlan todas las variables del negocio.

- Aquellas que se encuentran en situación de crisis latente y necesitan como objetivo prioritario cómo orientarse más y mejor a los mercados o un cambio organizacional.
- Aquellas a las que el cambio tecnológico obligará a ampliar su visión más allá de las fronteras de su campo industrial.
- Aquellas que navegan sin visibilidad y requieren instrumentos de navegación de largo alcance que les permita encontrar su Norte.

3.5.3.1 Fundamentos de la Prospectiva

La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.

El propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de plantación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas acciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

- Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Así mismo la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal: se interesa por eventos y situaciones a largo plazo. Ello trae consigo la flexibilidad ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

Las relaciones dinámicas constituyen otro atributo importante de la prospectiva. Esta no es unidireccional en el tiempo, se interesa esencialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. De esta manera asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variables incluidas en el análisis. Procede considerando la transformación o modificación constante y rápida de las estructuras del sistema en cuestión.

2.5.4 Balance Scorecard

Todos los esfuerzos del personal de una empresa deben estar avocados, encaminados y entrelazados con la visión y las estrategias de las organizaciones, es decir que las metas personales y colectivas de los mismos deben ir acorde con los objetivos organizacionales

Para Norton y Kaplan (1996); el Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una forma integrada, balanceada y estratégica para medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la organización que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas, (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional), a través de las cuales es posible ver el negocio como un todo. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

El Balance Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos, a su vez, serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes y finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Según Norton y Kaplan (1996), la ventaja primordial de la metodología del BSC es que no es un sistema basado desde un solo punto de vista, sino que considera cuatro puntos de vista simultáneamente, estas cuatro perspectivas son: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. De esta forma, es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias en cada nivel.

- La Perspectiva Financiera:

Esta perspectiva tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, es decir la obtención de riquezas. Está particularmente centrada en la obtención de beneficios para el accionista, con altos índices de rendimiento y

garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio; para ello se deben definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a: rentabilidad, crecimiento y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son: Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación e Ingresos y rotación de Activos.

- La Perspectiva de Clientes:

Esta perspectiva responde a las expectativas de clientes. De esta perspectiva dependerá, en gran medida, la generación de ingresos y, por ende, la generación de valor ya reflejada en la perspectiva financiera. La satisfacción de clientes estará entrelazada a la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el costo razonable compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes.

- La Perspectiva de Procesos Internos:

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes, dado que con secuencia se logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los socios, clientes y accionistas. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos son: Tiempo de ciclo del proceso (cycle time), Costo Unitario por

Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Retrabajo, desperdicio.

- La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos

indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, 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 del Personal, Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo.

Ahora bien, el Balance Scorecard es definido como una herramienta que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición (<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>), y sirve para medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en sus cuatro perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio como un todo.

Con el modelo del BSC se busca obtener un conocimiento claro y consiente alrededor de la estrategia, obtener una concentración y aceptación general, desarrollar liderazgo en toda la organización, la aplicación de estrategias en todos los procesos organizacionales, crear o incrementar la cultura organizacional, fijar metas estratégicas, entrelazar programas de incentivos con objetivos organizacionales.

2.5.5 Total Performance Scorecard (TPS)

El Total Performance Scorecard (TPS) es el modelo estratégico más nuevo y él que está trayendo nuevas expectativas en el mundo gerencial, debido a que dicho enfoque cubre una parte de las organizaciones, que se considera de mayor vitalidad, que los otros modelos no trataban o lo hacían muy superficialmente; el capital humano. Este modelo gerencial tiene como propósito principal desarrollar estrategias que permitan, a su vez, el desarrollo y aprendizaje sostenido del capital humano y el

logro de los objetivos organizacionales, sabiendo que en las organizaciones de hoy éstos van de la mano. Una organización nunca podrá lograr sus objetivos eficientemente si tiene un personal desmotivado y trabajando en una ambiente incomodo; es por ello que con el TPS se busca el cambio de las prioridades dentro de la misma, estableciendo de mayor importancia el desarrollo del personal.

Ahora bien, por ser el Total Performance Scorecard, el modelo utilizado para definir estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el mismo está desarrollado con mayor amplitud en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO III EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD

3.1 Definición del Total Performance Scorecard

El Total Performance Scorecard (TPS), surge en la década de los noventa cuando el Dr. Hubert Rampersad (2004), al estudiar los conceptos tradicionales de mejora, gestión del cambio y desarrollo de estrategias, pudo darse cuenta que éstos no comprometían el aprendizaje y no tomaban en cuenta las ambiciones personales para mejorar las formas de operar dentro de las organizaciones, lo que ocasionaba mejoras superficiales dentro de las mismas, caracterizada por cambios temporales y superficiales, trayendo consigo proyectos destinados al fracaso. Además, determinó que las empresas deberían caracterizarse por tener una visión, planificación propia, procesos de aprendizajes y una relación equilibrada entre las ambiciones individuales de cada uno y las ambiciones corporativas compartidas, permitiendo esto la pérdida de opciones para lograr ventajas competitivas. Es así como al Dr. Hubert Rampersad (2004), le surge la idea del Total Performance Scorecard (TPS).

El TPS empieza con el aprendizaje y formulación de las ambiciones personales individuales, de manera de balancearlas con el comportamiento personal y con las ambiciones corporativas, ya que una organización consigue su desarrollo plano y óptimo funcionamiento, una vez que su personal se desarrolle y mejore interiormente, es decir, el TPS engloba las visiones personales y corporativas, factores crítico del éxito, objetivos y medidas de actuación, que van a permitir un alto rendimiento personal y corporativo.

Ahora bien el Total Performance Scorecard (TPS) abarca una filosofía y un conjunto de normas que forman la base para el mejoramiento continuo de procesos y el mejoramiento personal de cada empleado, de esta manera, pueden de forma rutinaria hacer su propio trabajo cada día un poco mejor y conducirse de una manera

más ética. Es un planteamiento de adentro hacia afuera que usa la esencia de la identidad individual como punto de partida, es también una forma de vida y una actitud hacia la vida que apunta al cambio, al desarrollo del talento y al aprendizaje continuo (Rampersad, 2004).

El TPS consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas graduales y rutinarias, basadas en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas (Rampersad, 2004).

3.2 Objetivo del Total Performance Scorecard.

Según Rampersad (2003:15), el objetivo fundamental del TPS “radica en el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados, así como la estimulación del aprendizaje individual, aprendizaje en equipo y la creatividad”. Es decir, que se debe concentrar el desarrollo de estrategias en la capacitación del personal, su desarrollo y aprendizaje, porque en los mercados de hoy se exige creatividad y dinamismo, y con un personal bien preparado, motivado, competitivo toda organización tiene un triunfo asegurado en el desarrollo de sus operaciones y logro de sus objetivos. El personal es la piedra angular en la pirámide de la organización, y si esa piedra es débil dicha pirámide se derrumba, mientras que si ésta es fuerte y solida dicha pirámide puede hacerse cada día más grande.

3.3 Principios del Total Performance Scorecard.

Según Rampersad (2004), el TPS se fundamenta en los siguientes principios:

- Basarse en la satisfacción del Cliente: este principio busca la satisfacción de las necesidades del cliente de manera de adelantarse a las quejas más que responder

ante ellas, de forma que no se presente ningún tipo de incomodidad a los mismos que pueda repercutir en una crítica para organización.

- **Objetivos personales y corporativos consecuentes:** este principio busca la integración de los objetivos y ambiciones personales con los corporativos, de manera de crear una ambición organizacional compartida, desarrollando, a su vez, sentido de pertinencia en todo el personal, además, los directivos y empleados de la organización formulan su propio Cuadro de Mando Integral Personal y lo integran como un instrumento de orientación en la mejora personal, el desarrollo y el aprendizaje.
- **Pasión y disfrute:** la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo, deben ser parte del ambiente corporativo, enfatizando en la formación de los empleados permitiendo a éstos valorar el trabajo en equipo mediante una comunicación abierta y confianza mutua, manera de obtener una mejor integración y aceptación al cambio, la mejora y la renovación.
- **Comportamiento ético basado en hechos:** este principio busca el establecimiento de la cultura organizacional en donde la ética profesional de todo su personal sea la más elevada, permitiendo que se use como guía para la visión corporativa compartida y el cumplimiento de las responsabilidades sociales de la misma
- **Orientación a procesos:** los procesos se guían basándose en medidas de actuación en donde la mejora el desarrollo y el aprendizaje se entienden como proceso gradual y continuo que permiten medir la efectividad de los procesos de negocios.

- Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurables: con este principio se busca crear un ambiente de trabajo en donde la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje, basándose en el ciclo de Deming o ciclo de PEVO se conviertan en parte de la vida diaria de todo el personal, de manera tal, que pueda establecerse como una forma de vida. A través de la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, en la organización se puede obtener bienestar personal, éxito social y conseguir ventajas competitivas.

3.4 Características del Total Performance Scorecard.

El Total Performance Scorecard al ser una unión de la parte personal de los trabajadores con la parte corporativa de la organización, para un desarrollo sostenido conjunto, posee algunas características bases para el desarrollo del mismo. Dentro de estas características se encuentran:

- Considera la misión y la visión personal como punto de partida, puesto que a medida que las personas se conozcan en sí misma, trabajarán con mayor entusiasmo, permitiendo alinear la ambición de los empleados con la ambición organizacional.
- Está integrado por cinco elementos tales, como: Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y Aprendizaje del ciclo Kolb.
- Permite el desarrollo personal de los trabajadores de la organización y la optimización de sus capacidades y explotación de las mismas, asociando el desarrollo personal con el organizativo.

- Mediante la motivación se busca la estimulación del desarrollo continuo del trabajo en equipo en todos los miembros de la organización.
- La mejora, el desarrollo y el aprendizaje son las tres potencias fundamentales detrás de este concepto holístico

3.5 Componentes del Total Performance Scorecard.

Según Rampersad (2003), el TPS consta de los siguientes elementos: Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), Gestión de Calidad (GC), Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

3.5.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMPIC)

Según Rampersad (2004), el Cuadro de Mando Integral Corporativo es un instrumento de gestión que proporciona el marco para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que, hace cuantificable dicha visión, traduciéndola sistemáticamente en acciones, que abarcan los siguientes elementos:

- Misión corporativa: contiene la identidad de la empresa e identifica su razón de existir, Ésta cuando es formulada de manera adecuada crea un sentido de unidad en el comportamiento de los empleados, fortalece sus ideas comunes y mejoras tanto en la atmósfera como la comunicación dentro de la empresa.
- Visión corporativa: proporciona la visión compartida de una situación futura, deseable y factible, es decir, indica qué quiere conseguir la empresa, qué es esencial para alcanzar el éxito y qué factor crítico del éxito la hacen única.

- Factores críticos del éxito corporativo: son aquellos en que las organizaciones han de superarse si quieren sobrevivir, es decir, son aquellos factores en donde las organizaciones quieren ser diferentes de las demás y hacerse únicas en el ambiente, en el mercado. Los factores críticos de éxito se extraen de la visión corporativa. Un Factor Crítico de Éxito corporativo (FCE), es aquel aspecto en el que la organización ha de destacar para poder sobrevivir o un elemento que es de capital importancia para la empresa. Son temas estratégicos solo presentes en esa organización, y por lo general nos muestra la estrategia corporativa, estas no se cuantifican, y las preguntas que habría que hacerse para formular los FCE corporativos serían, por ejemplo: ¿en qué se basa la ventaja competitiva?, ¿con qué se generan los beneficios?, ¿qué habilidades o capacidades la identifican?, ¿cómo nos ven nuestros clientes/usuarios?, ¿cómo se puede seguir teniendo éxito en el futuro?. Todas estas preguntas están relacionadas con las cuatro perspectivas del cuadro, a saber; financiero, usuarios, interno y conocimiento y aprendizaje.
- Valores esenciales: estos permiten fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados para influir positivamente en su comportamiento, es decir, éstos determinan cómo debe comportarse cada empleado para llevar a cabo su visión.
- Objetivos corporativos: éstos describen los resultados que se esperan alcanzar en corto plazo para poder desarrollar la visión a largo plazo. Los objetivos estratégicos son resultados que se pueden medir y que se extraen de los factores críticos del éxito para poner en práctica la visión corporativa, estos expresan mediante el uso de verbos que indiquen acciones, describen brevemente los resultados que se imaginan, de modo que puedan realizarse. Cada factor crítico del éxito tiene por lo menos un objetivo estratégico relacionado con alguna de

las perspectivas del cuadro, en esta etapa hay que evitar cuantificar los objetivos. La imagen que se tiene de los objetivos estratégicos mejorará si se identifica claramente con los puntos fuertes y débiles de la organización y las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Se debe evitar formular demasiados objetivos estratégicos por ello hay que seleccionar los más importantes basados en los siguientes criterios: que se puedan definir, que estén abiertos a influencias, que los puedan aceptar los diferentes grupos de personas que hay en la organización, que se sitúen en el mismo plano que la ambición corporativa, que formen parte de la cultura corporativa y que tanto con las habilidades como con el conocimiento disponible, se puedan realizar.

- Medidas de actuación corporativas: son los estándares por los que se mide el progreso de un objetivo estratégico y son esenciales cuando se ponen en marcha planes estratégicos. Estas medidas proporcionan a la gerencia señales puntuales para su asesoramiento basado en las medidas de los procesos de cambio y en la comparación de los resultados medidos según los estándares. Una medida de actuación es un punto de medida en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos estratégicos mediante el cual se puede evaluar el funcionamiento de un proceso, es decir, es el estándar que se utiliza para medir el progreso de un objetivo estratégico y que hace que se puedan medir tanto la visión como los objetivos estratégicos. Estas medidas de actuación se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre rendimientos.
- Metas corporativas: una meta es el objetivo de una medida de actuación, el valor al que aspira la organización y cuya realización se puede controlar mediante las medidas de actuación. Es decir, son los fines óptimos que se propone la organización, basados en la visión, misión y objetivos corporativos,

y que pueden ser realizados mediante la ejecución eficiente de las medidas de acción corporativas.

- Acciones de mejoras corporativas: son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la misión, visión y los objetivos corporativos. Estas acciones de mejora son medidas para la puesta en práctica de los objetivos estratégicos de entre estas acciones se eligen aquellas que contribuyen en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Muchas opciones tienen en cuenta a los clientes, a la competencia o a la organización misma; entre ellas están, el grado de innovación tecnológico, el crecimiento que se desea, etc.

La importancia del CMIC radica en que éste sirve de base para la comunicación dirigida hacia los niveles más altos de la organización, proporcionando una perspectiva global de la empresa, con el objetivo de poder ayudar a una correcta gestión de la misma, lo cual da paso a una integración de la visión organizacional enfocada a la estrategia que se pretende aplicar para el logro de los objetivos.

3.5.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Según Rampensad (2004), es aquel instrumento basado en las ambiciones individuales, permitiendo un enfoque hacia el futuro y de la mejora personal que se traduce en la obtención de un balance de las ambiciones personales y corporativas, estimulando de tal forma la motivación, creatividad, el entusiasmo dirigida hacia el desarrollo continuo de la mejora personal y organizacional para el alcance de los objetivos propuestos. Entre los elementos de este cuadro se tienen:

- Papeles claves: está relacionado con el cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de la vida, para de ese modo poner en práctica la visión y misión personal.
- Factores críticos del éxito personal: tiene que ver con los factores que diferencian de los demás; es decir, que condiciona el éxito personal y cuál es la misión, visión y los papeles clave, los cuales son importantes para alcanzar los objetivos personales. Los factores críticos de éxito personales se derivan de la misión y visión personales y de los papeles claves y son una serie de hitos alcanzables en nuestras vidas. Están relacionados con la perspectiva financiera, con la que se puede satisfacer las necesidades financieras, la perspectiva externa, es decir, la relación con la familia, amigos, superiores, compañeros de trabajo u otras personas, la perspectiva interna que muestra la salud física y mental, la perspectiva del conocimiento y el aprendizaje la capacidad o destreza y la habilidad para aprender. Cada vez que se formulan los factores personales de éxito crítico es como si se preguntara ¿qué factores de la ambición personal son decisivos para el bienestar y el éxito individual.
- Objetivos personales: describen el resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la misión personal, éstos se derivan de los puntos fuertes y débiles que poseen las personas. Cada factor crítico de éxito personal está unido a los objetivos personales, que a su vez se relacionan con una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Los objetivos personales describen un resultado personal deseado que se quiere alcanzar para cumplir con la visión personal. La misión y la visión personales son metas a largo plazo y los objetivos lo son a corto. Los objetivos personales surgen o se derivan de la auto evolución de los puntos fuertes y débiles y se derivan de los factores críticos de éxito personal. Entre estos puntos fuertes o débiles están, la aptitud, el talento la

habilidad, la inteligencia, el estar orientado a la consecución de metas, la perseverancia, el autocontrol, la salud, la integridad, la creatividad, la tolerancia, el entusiasmo, la situación en el hogar, en el trabajo, etc.

- Medidas de actuación personal: son aquellas que ayudan a valorar el funcionamiento personal en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos. Éstas permiten medir los objetivos personales de acuerdo con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) y a cada factor crítico de éxito. Los objetivos personales fluyen desde la voz interior de cada quien así como del análisis de los propios puntos fuertes y débiles. Entre estos objetivos deberían incluirse, por ejemplo; crear y mantener una familia, ser útil, disfrutar de una buena salud física y mental, estabilidad económica, disfrutar de las cosas de la vida, ser apreciado por los demás, tener buenos amigos, tener más tiempo libre. Las medidas de actuación hacen que los objetivos personales se puedan medir. Una medida de actuación es un punto de medida con el que se pueden evaluar los pensamientos y obras. Tanto las medidas de actuación como las metas necesitan obedecer a los siguientes criterios:

–Ser específica: se deberían formular de forma específica de manera que tengan influencia en el comportamiento.

–Deberían poderse medir: se deben formular de tal forma que puedan medir el objetivo.

–Ser alcanzables: deben ser realistas, realizables, factibles y accesibles

–Estar orientadas a los resultados.

–Estar limitados por el tiempo.

- Metas personales: son valores que se quieren alcanzar, y que se evalúan a través de la medida de actuación personal, por ello se ejecutan simultáneamente. Es decir, son los fines óptimos que se propone el personal de una organización individualmente, basados en la visión, misión y objetivos personales, y que pueden ser realizados mediante la ejecución eficiente de las medidas de acción propuestas personalmente.
- Acciones de mejora personal: son estrategias que se utilizan para llevar a cabo la visión, misión y objetivos personales, ya que, permiten mejorar las competencias de actuaciones de cada individuo. Este paso se realiza para poder llevar a cabo la visión y misión personal y los objetivos incluye igualmente la mejora continua de las competencias, habilidades, comportamientos, y actividades de cada persona y están orientadas al bienestar personal y éxito, incluyendo la vida privada. Aquí el cómo hacerlo es esencial ya que hay que preguntarse cómo se quieren alcanzar los resultados personales y también como se puede mejorar el comportamiento y como comprobar qué se aprende tanto personalmente como en equipo, si se hace esto se tendrá una percepción mayor de las ambiciones personales.

Cabe decir, que el CMIP permite que las personas se desarrollen profesional y personalmente, estableciendo el autoconocimiento. Así mismo permite que se establezca un equilibrio efectivo entre los intereses de cada trabajador y los organizacionales.

3.5.3 Gestión de Calidad

Según Rampersad (2006:12):

La gestión de calidad es una actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en donde la idea principal es la mejora continua que permite alcanzar de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación del problema, la determinación de su origen y la puesta en marcha de las actuaciones y la comprobación de la efectividad de las mismas así como los procesos de negocio.

La gestión de calidad lo que busca es el mejoramiento de las operaciones dentro de la organización, estableciendo una manera constante de determinar errores y aplicar los correctivos necesarios para superarlos.

La gestión de calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente. Además, es un conjunto de líneas maestras que da forma a una empresa en mejora continua, basándose en el ciclo de Deming.

Edward Deming fue un pionero y profeta de la calidad total. Durante la Segunda Guerra Mundial. Deming y otros habían enseñado al personal técnico de las industrias de guerras norteamericanas los conceptos de control estadístico de calidad, pero su uso decayó durante el auge de la postguerra cuando el mundo de los negocios de los Estados Unidos apreció más la cantidad que la calidad. La calidad se consideraba del dominio de los inspectores, cuyo trabajo consistía separar lo malo de lo bueno; no obstante, el pensamiento del Doctor Deming iba más allá. Enterado de la labor de Deming, los japoneses fueron su búsqueda en 1950, y Deming enseñó un sistema nuevo y los administradores e ingenieros japoneses pusieron en práctica lo que aprendían (Marcano, 2001).

Otro punto presentado por Deming fue el de la mejora continua, la cual está basado en un ciclo infinito de cuatro pasos: Planifique (Plan), Haga (Do), Verifique (Check) y Actúe (Do) y se conocen ampliamente por sus siglas como ciclos PHVA (en español) o ciclo PDCA (Inglés). El concepto del ciclo PHVA fue desarrollado

originalmente por Walter Shewhart, pionero del control estadístico de la calidad y los japoneses terminaron llamándolo “Ciclo Deming” (Marcano, 2001).

Cada paso del ciclo se describe como sigue:

- Planifique para mejorar las operaciones, encontrando qué cosas se están haciendo incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas.
- Haga cambios diseñados para resolver los problemas primero en una escala pequeña o experimental. Esto minimiza el entorpecimiento de las actividades diarias mientras se prueban si los cambios funcionan o no.
- Verifique que los pequeños cambios están consiguiendo los resultados deseados.
- Actúe para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Actuar también involucra a otras personas (otros departamentos, suplidores o clientes) afectado por el cambio y cuya cooperación se necesita para implementar el cambio a gran escala.

Si el experimento no es exitoso, se salta el paso de actuar y se regresa al paso de planificar para definir nuevas ideas que permitan resolver el problema.

El ciclo de PVHA requiere recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Se dispone de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, como son las llamadas “Herramientas de la Calidad”, y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas (Marcano, 2001) Algunos ejemplos son: diagramas de causa-efecto, listas de verificación, diagramas de flujo, distribuciones de frecuencia e histogramas, gráficos de control. Dentro del contexto de un sistema de gestión de calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de proceso como un todo.

Rampersad (2003), usa este ciclo y le cambia las siglas pero en el fondo sigue teniendo la misma utilidad para la mejora tanto personal como de procesos, continua y gradual. Menciona las mismas 4 fases: Plan (desarrollo de un plan de mejora), Ejecución (ejecución del plan de mejora a escala limitada), Verificación (evaluación de los resultados del plan de mejora) y Optimización (confirmación de los cambios e implementación); para de esta forma denominarlo ciclo de aprendizaje PEVO.

3.5.4 Gestión por Competencias

La gestión por competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de los recursos humanos y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La Gestión por Competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990 (Yuncozar, 2002)

Considerando que la gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos y la competencia es aptitud o la cualidad que hace que la persona sea apta para un fin.

Entonces, se puede afirmar que la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio empresarial porque impulsa a nivel de la excelencia, las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando de esta manera el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera: (Fernández, 2005)

- Sensibilización: para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización podrá ser realizada a través de:
 - Reuniones de presentación y discusión del modelo, para la adquisición de nuevas competencias.
 - Mesas de discusión que tendrán como finalidad detectar las equivocaciones del modelo vigente.
 - Participación en charlas o seminarios que traten el tema.
- Estudio de los puestos de trabajo: un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Para analizarlo y estudiarlo es preciso recoger todos los datos que estén relacionados con el empleado para poder emitir un juicio acerca de su naturaleza. Esta labor puede resultar delicada, puesto que la mayoría de la información se recoge a partir del propio empleado a través de cuestionarios y entrevistas. Una vez logrado el

compromiso de la alta dirección, se inicia la próxima etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
 - Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.
-
- Definición del perfil de competencias requeridas: esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

 - Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: el proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo, porque mediante el mismo la dirección será responsable del desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia; así como los trabajadores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Aquellos que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Rampersad (2003), señala que la gestión por competencia es una herramienta basada en la búsqueda del desarrollo continuo, haciendo un ambiente desarrollado y motivado para que el personal despliegue su máximo potencial. Buscando con esto que dentro de la organización exista el deseo de superarse y de superar a los competidores cercano, siempre con una sana motivación en donde se cree la sana competencia.

Rampersad (2003), hace énfasis en el desarrollo máximo de los empleados, y en el uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas tanto personales como organizacionales, éste abarca un conjunto de informaciones capacidades, experiencias, habilidades, aptitudes y normas que van a permitir el desarrollo continuo del potencial humano, a través del aprendizaje, el cual es un proceso de continua transformación personal en donde se actualizan los conocimientos, se incorporan elementos a los que ya se sabe, de manera de poder cambiar de actitud, éste es logrado una vez que las personas tengan la oportunidad de hacer las cosas, permitiendo a su vez que la organización se encuentre más capacitada para conocerse a sí mismo y a su medio de forma progresiva.

3.5.5 Ciclo de Aprendizaje de Kolb

El ciclo de aprendizaje o ciclo de Kolb tiene cuatro momentos bien definidos: la acción, la experiencia, la reflexión y la conceptualización. Desde la conceptualización puede irse a la acción nuevamente en forma de aplicación. El primer momento es decir, la acción está en la esfera de lo real tangible, es una actividad concreta o interacción física entre el sujeto y el objeto de investigación o también llamada empírica o practica. Los tres momentos restantes, es decir la experiencia, la reflexión y la conceptualización se ubica en lo real intangible o pertenecen a la realidad ideal, son ejercicios mentales que realizamos de forma instantánea y simultanea es decir, son actividades abstractas o ideales que ocurren al interior de la mente del sujeto en el ámbito de las ideas. La acción y la reflexión, aun cuando son actividades ubicadas en planos diametralmente opuestos, es decir, la primera es acción tangible y la otra intangible, ambas se expresan con verbos. Los otros dos momentos, es decir, la experiencia y la conceptualización se expresan en sustantivos, ya que son resultados de las acciones precedentes (Samoilovich, 2007).

Este ciclo de aprendizaje que propone David Kolb, parte del hacer (acción humana), sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento, se toma una nueva decisión que modifica la acción original, se logra el aprendizaje al mostrar una nueva conducta, propicia adaptación dirigida al nuevo objetivo.

Kolb (Rampersad, 2003) reflexiona en profundidad sobre las repercusiones de los estilos de aprendizaje en la vida adulta de las personas. Cada sujeto enfoca el aprendizaje de una forma peculiar producto de la herencia, las experiencias anteriores y las exigencias actuales del ambiente en el que se mueve. El proceso de aprendizaje comienza:

- Con una experiencia concreta que es seguida,
- Por la observación y la reflexión que conduce,
- A la formación de conceptos abstractos y generalizaciones que desembocan
- En hipótesis que deben ser comprobadas en futuras acciones que a su vez nos conduce a nuevas experiencias.

Igualmente, Rampersad (2003), considera que este ciclo de aprendizaje consta de cuatro fases, tales como:

- Sacar ventajas de la experiencia.
- Observar la experiencia, reflexionar sobre ella y evaluarlas.

- Sacar conclusiones de la experiencia y convertir las impresiones obtenidas en normas de experiencia, conceptos, hipótesis, modelos y teorías, para ser capaces de obtener conclusiones de experiencia similares.
- Poner en práctica estas ideas con nuevos experimentos que, de nuevo generan experiencia y comportamientos nuevos.

El proceso de aprendizaje continuo se desarrolla a través de la experiencia, debido a que es un comportamiento instintivo, donde el ser humano crea una serie de conocimientos como resultado de experiencias pasadas sean éstas buenas o malas (Rampersad, 2003).

Una vez planificado todos los pasos, el ciclo se repite. Aquí es de resaltar que, en este proceso de aprendizaje se observan los componentes del Total Performance Scorecard mencionados anteriormente, a manera de cambiar tanto el comportamiento individual como el colectivo (Amundaray y Molinett, 2008).

3.6 Ventajas del Total Performance Scorecard

Según Rampersad (2003), las ventajas del TPS son:

- Su implementación puede enriquecer el control de gestión de cualquier tipo de organización tanto pública como privada.
- Traduce la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores que informan el seguimiento de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Comunica la visión de la empresa a todos los niveles de la organización.

- Permite alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización de manera de crear un sistema de comunicación, motivación y formación entre los mismos.
- Integra el proceso de planificación y presupuesto con la estrategia planificada.
- Permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.
- Involucra el aprendizaje, desarrollo y mejora como punto de partida.
- Se usa para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio organizacional efectivo.
- Es útil para todas las personas que quieran mejorar, desarrollar e implementar cambios entre ellos.

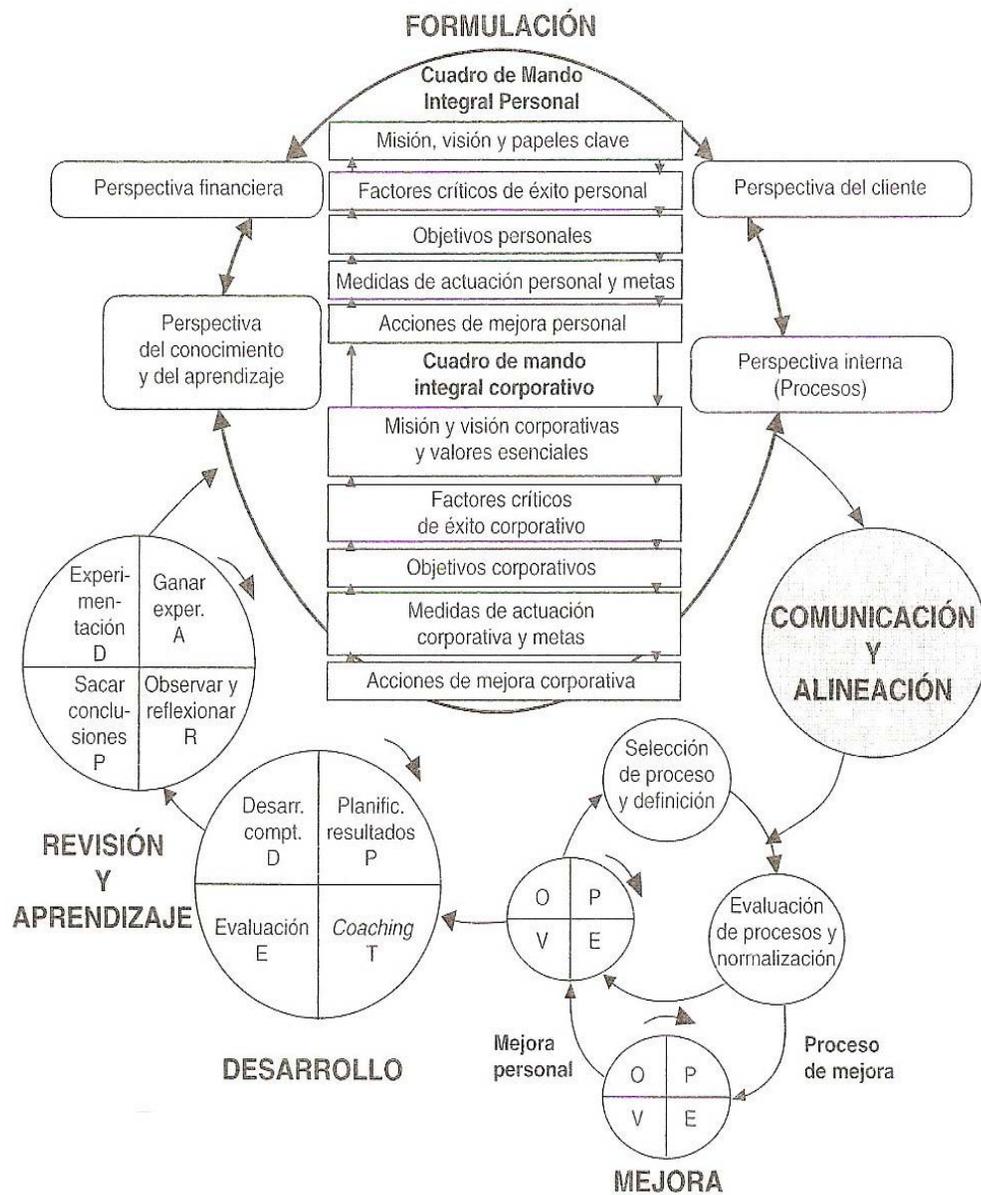
3.7 Ciclo del Total Performance Scorecard.

Según Rampersad (2003), el ciclo del Total Performance Scorecard tiene como meta la interacción entre los aspectos más importantes del modelo que son la mejora, desarrollo y aprendizaje y que unidos como uno solo componen el campo de fuerza y la base del TPS como modelo holístico. Este modelo se compone de cinco fases: formulación, comunicación y alineación, mejora, desarrollo y revisión y aprendizaje, representadas en la figura N°3.

3.7.1 Formulación

Esta fase consiste en el desarrollo de las estrategias personales y corporativas a través de la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal de cada trabajador y luego la formulación el Cuadro de Mando Integral Corporativo, mediante seminarios informales. Esta etapa es para que se dé conocimiento de las bases con las que se están trabajando.

Figura N° 3 Ciclo del TPS



Fuente: Rampersad (2004:37).

3.7.1.1 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).

Según Rampersad (2003), el Cuadro de Mando Integral Personal, depende de cada persona; es decir, éste estará compuesto por la misión, visión personales los

papeles claves, los factores críticos del éxito los objetivos las medidas de actuación las metas las acciones de mejora que se dividen en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje. Dicha formulación consiste del desarrollo de los seis componentes mencionados anteriormente:

- **Formulación de las Ambiciones Personales**

Las ambiciones personales sirven para tener un conocimiento interno de la persona permitiendo la autocorrección de bloqueos internos que se puedan tener lo que podría generar a una mayor capacidad de aprendizaje, al estar en total libertad con el conocimiento interno. Este autoconocimiento permite conseguir un equilibrio interno y la auto motivación que expresa el reconocimiento de cualidades positivas, así como un vislumbramiento de lo que espera obtener en su vida (Rampersad 2004). Para la formulación de las ambiciones personales lo primero que se debe tener presente es cómo se ve la persona a sí misma, a fin de poder descubrir y cambiar los pensamientos que suponen obstáculos de manera que se pueda aumentar la eficiencia personal, lo que se traduce en un mejor desarrollo laboral y el uso pleno de sus habilidades, al haber eliminado los obstáculos auto impuestos. Este ejercicio además de permitir la mejora en el campo laboral, es un recurso que también le servirá a la persona en el campo familiar.

- **Equilibrar la ambición y el comportamiento personal del CMIP**

Esta fase consiste en situar las ambiciones y actitudes personales en el mismo plano, a fin de desarrollar la paz interior, carisma y credibilidad frente a los demás; es decir, para poder llegar a ser esa persona que se ha visualizado hay que tomar en cuenta el cómo se es visto por los demás, lo que permitirá el aumento del conocimiento de las personas en sí mismos. Además, para alcanzar una mejora personal verdadera y cambiar, es necesario primero encontrar

equilibrio entre el comportamiento y las motivaciones internas, permitiendo el crecimiento desde adentro hacia afuera en la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje.

- Definición de los Factores Críticos del Éxito Personal

Los factores críticos del éxito personales se derivan de la misión y visión personales y de los papeles clave, y son una serie de aptitudes alcanzables en la vida. Estos se relacionan con la perspectiva financiera, del cómo poder satisfacer las necesidades monetarias personales; la externa, que tiene que ver con el ambiente que los rodea; la interna relacionada con lo que está relacionado directamente con el bienestar y el éxito interno y la perspectiva conocimiento aprendizaje relacionada con las capacidades habilidades y destrezas para aprender.

- Definición de los Objetivos Personales

Los factores críticos están relacionados con los objetivos personales; estos reflejan lo que se quiere alcanzar como resultado del autoconocimiento, es decir, la visión personal. En esta etapa se debe realizar un análisis profundo de las debilidades y fortalezas que se tengan, de manera tal de eliminar esas debilidades que puedan afectar el logro de los objetivos y del cómo explotar esas fortalezas que faciliten el alcance de los mismos.

- Definición de las Medidas de Actuación Personal

Las medidas de actuación son metas a alcanzar que dependen de lo que se quiere, dependiendo del alcance de las medidas de actuación se pueden medir los objetivos personales, y ellas están sujetas a los siguientes criterios: ser

específica de forma que pueda tener influencia en el comportamiento, tener capacidad de medir los objetivos, estar orientada a los resultados concretos, estar limitada por el tiempo de tal forma que se pueda dar un seguimiento de la evolución a lo largo del tiempo.

- **Formulación de las Acciones de Mejora Personal**

Este paso establece que se deben establecer estrategias personales, que encaminen las acciones de mejora personal para el alcance de la misión, visión y objetivos personales las personas, las cuales incluyen la mejora continua de competencias, habilidades, comportamientos y actividades, orientadas al éxito y bienestar personal.

3.7.1.2 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

La formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) consta de la misión, visión corporativa, valores esenciales, factores Críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora Rampersad (2004).

- **Formulación de las Ambiciones Corporativas**

Consiste en establecer la misión, visión compartida de la organización, factores críticos del éxito y los valores esenciales, ya que, la misión y la visión corporativa reflejan el espíritu de la organización, indicando para qué existe la organización y por qué, cuáles son sus objetivos principales, hacia dónde se dirige y cómo pretende alcanzarlos, mientras que los valores esenciales tiene que ver con la forma de tratarse los empleados unos a otros, es decir, refleja cómo trabajan las personas para poner en práctica la visión de la organización y muestran el comportamiento de cada empleado.

- **Equilibrio de la Ambición personal con la corporativa**
 Consiste en entrelazar las ambiciones personales con las corporativas de manera de tener una actuación ética; es decir, buscar las maneras de que lo que se quiere lograr personalmente ayude al logro de las metas corporativas, de manera que, una complemente a la otra, estimulando la dedicación del trabajo.

- **Definición de los Factores Críticos del Éxito**
 Un factor crítico del éxito corporativo es aquel aspecto que la empresa debe fortalecer o tomar en cuenta para el éxito o subsistencia de la misma.

- **Formulación de los Objetivos Corporativos**
 El tercer paso del Cuadro de Mando Integral Corporativo, contempla el formular los objetivos estratégicos, los cuales son los resultados que se pueden medir, extraídos de los factores críticos del éxito, para poner en práctica la misión corporativa. Éstos se hacen efectivos cuando son formulados de manera que se puedan medir y que tengan influencia sobre los directivos y los empleados.

Según Rampersad, para formular los objetivos estratégicos se debe tomar en cuenta las partes implicadas, por ejemplo: empleados; motivar las competencias de los empleados y mejorar el ambiente de trabajo, crear desafíos y un ambiente de trabajo agradable. Clientes; fortalecer la posición de la organización en el mercado y aumentar el valor del cliente, fortaleciendo el liderazgo con relación al servicio ofrecido. Accionistas; aumentar el flujo de caja positivo, rebajar el gasto de capital es decir es decir se debe señalar que objetivo se busca para lograr el éxito. Proveedores; mantener una sociedad eficaz con todos los proveedores para poder aumentar la calidad del producto

final. Comunidad; tener una actuación responsable y prestar atención a la confianza que el mundo exterior tiene de manera de poderse sentir de cara a la sociedad, generando oportunidades de empleo.

- Definir las Medidas de Actuación Corporativas y las Metas

Las medidas de actuación son un punto de medida en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos estratégico. Éstas son utilizadas para medir el progreso de un objetivo estratégico, la visión de la organización y los objetivos corporativos. Por otra parte, una meta es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que se debe alcanzar; ésta se basa en las expectativas de la gerencia, en la necesidad de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes de rendimiento. Ambas proporcionan a la gerencia resultados a tiempo, basados en el asesoramiento de la empresa según las medidas de cambio y la comparación de los resultados medidos con los estándares Rampersad (2004).

- Priorización de las Acciones de Mejoras Corporativa

Las acciones de mejora son medidas para las puestas en práctica de los objetivos estratégicos su formulación se constituye en el quinto y el último paso en el proceso del Cuadro de Mando Integral Corporativo, el cual consiste en elegir las acciones de mejora que ayuden en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales.

3.7.2 Comunicación

Esta fase consiste en la comunicación de la implementación de la nueva estrategia organizacional, a las unidades de la organización, primeramente la información del CMIC para luego ser integrado con la información del CMIP, es

decir la manera de integrarla con los diferentes cuadros de cada unidad de negocios, equipo y con los planes de actuación individual de cada empleado. De esta manera toda la organización se dará cuenta de la importancia del pensamiento estratégico y se familiarizará con la nueva estratégica empresarial. Haciendo esto se podrá convencer a los escépticos de la necesidad del cambio, también hay que transmitir esta información a los clientes y/o usuarios, y proveedores, explicándoles porque se trabaja de esta forma y de qué manera puede llegar a afectarles.

3.7.3 Alineación

Para este proceso de alineación se toma el CMIC como referencia de esta manera todos los esfuerzos del capital humano de una organización se situará en el mismo plano de la estrategia corporativa, de igual forma sucede con la misión corporativa, esta se hace extensiva a todos los ámbitos de la empresa por tanto se ajusta y sintoniza de forma adecuada a las unidades de negocio y a los equipos, a la visión corporativa y a los factores críticos de éxito, así como a los objetivos, a las metas y a las acciones de mejora. Los objetivos corporativos en el CMIC son el punto de partida cuando se trata de alinear el CMIC con los cuadros de los ámbitos corporativos inferiores.

3.7.4 Mejora

Esta etapa busca la mejora continua tanto individual como corporativa, permitiendo la implantación de mejoras corporativas e individuales, está basada en el éxito personal y en las ventajas competitivas de manera de poder corregir los errores existentes. Esta fase se desglosa en:

- Mejora: aquí se plantea el desarrollo de lo ya planteado pero de manera eficiente; buscando la mejor manera de de ejecutar las actividades permitiendo para la eliminación del papeleo y las repeticiones innecesarias de manera de

conseguir la sencillez y de disminuir el volumen de trabajo, el cambio de métodos, la automatización.

- Innovación: busca la reestructuración de los procesos que ya se realizan, la aplicación de la creatividad en la manera de desarrollar las actividades a través de la implementación de nuevos procesos de innovación, diseños de procesos reestructuración organizacional, cambios culturales, entre otros.
- Selección y definición de procesos: consiste en la definición y selección de un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora.
- Normalización y evaluación de procesos: consiste en la evaluación y estabilización del proceso seleccionado.
- Mejora del proceso: consiste en evaluar de acuerdo al ciclo de Deming o ciclo PEVO, el proceso para conseguir la mejora continua.
- Mejora individual: consiste en la mejora continua individual según el ciclo de Deming o ciclo PEVO.

3.7.5 Desarrollo

Permite el desarrollo continuo de las competencias relacionadas con el trabajo individual y el crecimiento de cada empleado, a través del auto aprendizaje y el uso adecuado de sus habilidades, de manera de cumplir con el trabajo con mayor eficacia. Éste se compone de las siguientes fases: planificación de resultados, el cual consiste en trazar el perfil de la competencia y sacar las conclusiones sobre los resultados obtenidos, mediante la proporción de asesoría al personal y creando feedback; evaluación, en esta fase se revisan los resultados y el desarrollo de las competencias

relacionadas con el puesto de trabajo de manera de verificar si se obtienen compromisos y la manera de obtenerlos.

3.7.6 Revisión y aprendizaje

Aquí se recolecta toda la información desprendida en todo el proceso, se busca determinar las debilidades y fortalezas durante el mismo, reafirmando el aprendizaje obtenido a través de la experiencia. En esta fase se busca la internalización del conocimiento adquirido y su actualización a través de la experiencia, para cambiar el comportamiento de los empleados tanto de forma individual y colectiva y así permitir a la organización mejorar su actuación.

En líneas generales, el TPS es un modelo integradora que busca el fortalecimiento organizacional, basándose en el desarrollo personal y colectivo de todos los miembros de la organización, uniendo su visión y misión personales junto con las organizativas de manera tal que todos estén abocados al logro de los objetivos organizacionales. Este modelo mediante su ciclo permite establecer un control constante del desarrollo de las actividades, permitiendo sostener el aprendizaje continuo.

Ahora bien, ya que el enfoque estratégico será aplicado en una organización con fines académicos, es importante tener un conocimiento básico del origen, significado, visión, misión, objetivos y funciones de la misma, los cuales serán desarrollados en el siguiente punto.

CAPÍTULO IV ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PRESUPUESTO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

4.1 Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Universidad de Oriente (UDO) fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos. En octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas; en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química y en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de enero de 1969 (<http://www.udo.edu.ve/>).

En su concepción, la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación superior al servicio del país, con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, etc., desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contemplan sus programas educativos de pre y postgrado. Es casi una antítesis de la universidad tradicional, cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios

ubicados en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los estados orientales donde funciona.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

Aparte de la Junta Superior y el Consejo Universitario la Universidad de Oriente, la UDO está conformada por cuatro (4) dependencias principales: el Rectorado, el Vicerrectorado Académico, el Vicerrectorado Administrativo y la Secretaría, las cuales deben velar por el cumplimiento de las metas establecidas por medio de planes de acción preparados en forma coordinada.

Según información del Manual de Organización del Rectorado y Secretaría de la Dirección de Organización y Sistematización Institucional de la UDO (2004): el Rectorado, tiene como misión diagnosticar la institución y elaborar una programación dirigida a fortalecer las potencialidades de la universidad y a corregir las fallas a través de asambleas y reuniones con los diferentes sectores de la comunidad universitaria en cada Núcleo, escuchando la opinión de profesores, directivos, estudiantes, empleados y obreros.

Este órgano tiene a su disposición unidades de apoyo que están encargadas de brindar el asesoramiento requerido por el Rector, representante legal de la

universidad ante todas las autoridades de la República y demás instituciones nacionales o extranjeras; gerencia la universidad con la cooperación de los distintos departamentos u oficinas como se establecido en su estructura organizativa, dirige, coordina y vigila el normal desarrollo de las actividades universitarias así como confiere los títulos de los egresados de la UDO.

El Vicerrectorado Académico es el encargado de la supervisión y coordinación, conjuntamente con el Rector, de las actividades docentes de investigación y de extensión, funciones que legal y reglamentariamente le son designadas; pero, adicionalmente busca ser el ente fundamental a través del cual la UDO cumple con la misión que como universidad le corresponde, mediante la realización de actividades dirigidas " a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza". (<http://www.udo.edu.ve/>).

Esta unidad es dirigida por el Vicerrector Académico, quien además, preside el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico y suple las faltas temporales del Rector. Tiene bajo su mando las unidades de: Consejo de Investigación, Comisión de Recursos Humanos, Comisión de Calificación Docente, Dirección de Desarrollo Estudiantil, Dirección de Extensión Universitaria, Dirección de Deportes, Coordinación de Teleinformática, Centro de Sismología, Comisión Central de Postgrado, Comisión Central de Currícula, entre otras.

El otro órgano que completa el cuarteto de las autoridades rectorales y el de mayor importancia, a los efectos de esta investigación es el Vicerrectorado Administrativo cuya misión es la planificación, coordinación, supervisión y control de todas las funciones correspondientes al área administrativa que conlleven a dar respuestas que satisfagan a los diferentes usuarios del sistema, generando indicadores de gestión que sirvan de base en la formulación de políticas administrativas en la toma de decisiones de los niveles jerárquicos superiores.

Esta dependencia la dirige el Vicerrector Administrativo, quien tiene varias atribuciones, entre las que destacan, suplantar la falta del Vicerrector Académico, dirigir y coordinar de acuerdo con el Rector las actividades administrativas de la universidad. Es de este órgano que depende la Comisión de Clasificación Profesional, Coordinación de ASMOE, Dirección de Organización y Sistematización Institucional y Coordinación General de Administración.

Luego, se encuentra la Secretaría, que no es más que una dependencia del nivel rectoral de la Universidad, que cumple los procesos administrativos de control, registro, comunicación e información, centrados en su función como una dependencia de apoyo a la academia. Representada por el Secretario, quien además, puede sustituir al Vice-Rector Administrativo, temporalmente, asimismo, ejerce la Secretaría del Consejo Universitario y refrenda la firma del Rector en los títulos, diplomas, decretos y resoluciones expedidos por la universidad. Así como también dirige varias unidades administrativas entre ellas: el Departamento de Administración y Control de Estudio, Secretaría Académica, Secretaría de Consejo, Telecomunicaciones, entre otras.

Las Autoridades Rectorales gerencian la universidad con la cooperación de los Decanos de cada núcleo y un cuerpo de directores, seleccionados entre el profesorado universitario, para realizar las correspondientes labores administrativas en las Direcciones de Finanzas, Presupuesto, Personal, Planificación, Promoción y Relaciones Institucionales, Relaciones Interinstitucionales, Cultura, Informática, Servicios Estudiantiles, Cooperación Internacional, Investigación, Recursos Humanos, Currículo, Biblioteca, Evaluación y Desarrollo Institucional de Clasificación, de Control Interno y de Tecnología Educativa.

A su vez, cada uno de los núcleos es gerenciado por un Decano, electo democráticamente por el Colegio Electoral respectivo, quien se desempeña en sus

funciones durante tres años. El Consejo de Núcleo es el ente superior de la gerencia de éstos, pero su administración directa es responsabilidad exclusiva del Decano, quien ejerce sus funciones por medio del Coordinador Académico y del Coordinador Administrativo.

La población estudiantil de la UDO alcanza la cifra aproximada de cuarenta y cinco mil (45.000) personas, que cursan estudios distribuidos en más de cincuenta (50) carreras que ofrece la Universidad en sus cinco (5) núcleos, siendo atendida por unos tres mil quinientos (3.500) profesores altamente calificados y seleccionados, entre los egresados de la misma, así como otras universidades del país y del extranjero (<http://www.udo.edu.ve/>).

La Universidad de Oriente, también, presta servicios de: Bibliotecas, Comedor, Transporte, Proveduría, Librería, Servicios Médicos odontológico, Orientación, Ayudantías, Preparadurías, Bolsas de Trabajo y Becas de Comedor, por méritos y/o estudios socioeconómicos. Además, ofrece a sus estudiantes un Plan de Pasantías, que les permite aplicar los conocimientos adquiridos y familiarizarse con las industrias y sus procesos productivos, al mismo tiempo que reciben una remuneración por su labor.

Como soporte de la infraestructura universitaria, laboran cerca de mil seiscientos empleados administrativos, de los cuales cerca de trescientos poseen título universitario y desempeñan las más variadas responsabilidades: gerencia, administración, manejo de personal, supervisión, informática, secretaria, entre otros. También cuenta con mil seiscientos trabajadores, responsables del mantenimiento, reparación, jardinería, transporte, servicio de comedor y limpieza de la universidad.

Ahora bien, el 21 de noviembre de 1958 se crea el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente en el estado Sucre con la apertura del Instituto Oceanográfico,

según Decreto Oficial N° 459. Éste comienza sus actividades como núcleo primigenio; y el 12 de febrero de 1960 se crea e inician las actividades de la Unidad de Estudios Básicos.

El Instituto Oceanográfico y la Unidad de Cursos Básicos, fueron trasladados en 1963 a las instalaciones de Cerro Colorado y actualmente el Núcleo está conformado por las Escuelas de Ciencias, Administración, Humanidades y Educación, la Ciencias Sociales y la Unidad de Estudios Básicos.

Ahora bien, el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, conforme a la definición de Universidad establecidas en las leyes de la República Bolivariana de Venezuela. De allí que, es una institución al servicio de la nación venezolana, con objetivos comunes a los demás núcleos de la UDO, pero con fines propios derivados de las características y condiciones especiales del estado Sucre, entidad federal social y económicamente deprimida pero con recursos éticos, humanos, y naturales que merecen la pena elevarse y con cuyo desarrollo integral el Núcleo está completamente comprometido (<http://www.udo.edu.ve/>).

El Núcleo de Sucre cuenta con la siguiente visión y misión (<http://www.udo.edu.ve/>):

- Visión

La visión del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es la de consolidarse como una institución universitaria de excelencia en la docencia, la investigación y la extensión, que responda eficaz y oportunamente a las

exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan la época actual.

- Misión

La misión del Núcleo de Sucre de la UDO es la de ser rector de la educación, la cultura, la ciencia, la formación del recurso humano, la creación y difusión de conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de lograr los cambios científicos tecnológicos y culturales que se requieren para el desarrollo de la región y del país.

Este Núcleo está conformado por: la Coordinación de Despacho Decanal, la Coordinación Académica y la Coordinación Administrativa. Dicha estructura está reflejado en el anexo N° 2, en la cual se hace evidente que la Delegación de Presupuesto, objeto de estudio, depende de la Coordinación Administrativa del Núcleo.

Antes de hablar de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se debe hacer mención que dentro de este Núcleo dicha Delegación depende de la Coordinación Administrativa, la cual es el área gerencial que se encarga de propiciar, mantener y desarrollar la coordinación entre las diferentes unidades administrativas y de servicios en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para lograr un buen desempeño y así contribuir con el funcionamiento integral de todas las actividades académicas, de investigación y de extensión, a nivel de pregrado y postgrado.

Ahora, por ser la Delegación de Presupuesto el objeto de estudio de esta investigación, será la unidad organizacional, que se abordará con mayor amplitud. Al respecto, cabe mencionar que en la Universidad de Oriente existen cinco

Delegaciones de Presupuesto, ubicadas en cada uno de los núcleos geográficos que conforman la Institución, las cuales fueron creadas con el propósito de que cada Núcleo mantuviera y proyectará sus necesidades presupuestarias siempre bajo la coordinación de la Dirección de Presupuesto y, a su vez, sirven de apoyo para la programación, ejecución y control de presupuesto de la Universidad de Oriente. Esperando de esta manera, contribuir al mejor desempeño de la gestión administrativa universitaria.

No obstante, a nivel central existe la Dirección de Presupuesto (Rectorado), que es una unidad organizativa dependiente de la Coordinación General de Administración, y está encargada de la coordinación de los presupuestos de los cinco núcleos de la UDO. Esta unidad está encaminada a la obtención de objetivos predefinidos, entre los cuales se encuentran:

- Lograr que todos los núcleos puedan ejecutar sus presupuestos, sin recurrir a los traslados entre partidas, a créditos presupuestarios y financieros, a reformulaciones y/o presenten insuficiencias en algunos programas y excedentes en otros. Persiguiendo con esto el equilibrio fiscal (INGRESOS = GASTOS).
- Establecer un mecanismo que permita una asignación presupuestaria que cubra todos los gastos previstos en el ejercicio fiscal y la distribución de los recursos en forma proporcional dentro de los programas y partidas basados en una medida de referencia de los últimos tres (3) años del gasto de los diferentes núcleos para obtener uniformidad en la distribución del presupuesto.

De igual forma, esta Dirección cuenta con un objetivo general, el cual es cumplir y hacer cumplir las políticas presupuestarias emanadas del Ejecutivo

Nacional, a través de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y el Consejo Nacional de Universidades (CNU), mediante Instructivos y Normas referidas a la Formulación y Control del Presupuesto.

Ahora bien, la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es la unidad encargada del manejo presupuestario dentro del Núcleo, y como se mencionó anteriormente está bajo la dependencia de la Dirección de Presupuesto de la UDO y de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre. Esta Delegación cuenta con su propia misión, visión y objetivos, los cuales son:

- Visión de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre

Ser una dependencia de calidad, eficiente e íntegra; para lograr optimización de la gestión presupuestaria, cumplir todas sus metas y producir resultados oportunos, ajustados a las exigencias de las distintas dependencias, tanto intra como extra universitarias.

- Misión de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre

La misión de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre es formular, analizar, ejecutar y controlar el presupuesto del Núcleo de Sucre, con el propósito de satisfacer las necesidades de la institución y vincular los procesos administrativos, tanto en el ámbito institucional como nacional, respetando los lineamientos contenidos en las leyes, reglamentos y normativas que rigen la materia, para optimizar la eficiencia en el manejo de los recursos.

- Objetivos de las Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Tiene como objetivo principal, cumplir con los lineamientos que en materia presupuestaria fije la Dirección de Presupuesto, con base a las directrices recibidas de los órganos competentes. Para ello, realiza los siguientes objetivos específicos:

- Asegurar un financiamiento apropiado y uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Apoyar el cumplimiento de las funciones fundamentales de la Universidad.
- Recabar la información de las insuficiencias presupuestarias correspondiente a las distintas unidades organizacionales que conforman la institución, para procesar las modificaciones presupuestarias acordes a la ejecución real del presupuesto.
- Preparar anualmente la proyección de ingresos y gastos que se espera se produzca en el período presupuestario siguiente, asimismo, el límite a que pueden llegar los gastos de los diferentes proyectos que forman el presupuesto de la Universidad.
- Hacer seguimiento de la ejecución físico-presupuestaria. Analizando las variaciones significativas de las partidas y programas que conforman el presupuesto.

- Brindar asesorías técnicas que requieran las distintas unidades y dependencias del núcleo, para aclarar cualquier duda que pueda surgir, con el propósito de garantizar información real y oportuna.
- En cuanto a las funciones de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre la UDO, éstas consisten en:
 - Formular, elaborar y desarrollar el Anteproyecto y Proyecto de Presupuesto por Programa del Núcleo.
 - Velar por la correcta aplicación de los gastos, tomando en consideración la legitimidad y la disponibilidad presupuestaria.
 - Establecer mecanismos de control que contribuyan a optimizar la gestión administrativa del Núcleo.
 - Llevar el control previo de la ejecución presupuestaria de los recursos asignados al Núcleo.
 - Suministrar información oportuna a los cuadros directivos del Núcleo (Coordinación Administrativa y Decano) para la toma de decisiones.
 - Elaborar estadísticas y análisis de costos que permitan evaluar la gestión presupuestaria del Núcleo y orientar sus políticas.
 - Asesorar a las autoridades del Núcleo en materia presupuestaria.
 - Mantener un registro metódico permanente y actualizado de las operaciones presupuestarias realizadas por el Núcleo.

- Estructura Ocupacional de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre

La Delegación de Presupuesto, se encuentra formando parte de la estructura organizativa del Núcleo de Sucre, y actualmente se encuentran adscritos los siguientes cargos: Delegado de presupuesto (1), Analista de presupuesto (3), Asistente de presupuesto (1), Secretaria (1), Mensajero (1).

- Descripción de Cargos según el Manual de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

–Delegado de Presupuesto: es el máximo encargado de la delegación, tiene como objetivo general coordinar la elaboración del anteproyecto de presupuesto del Núcleo, siguiendo los lineamientos enmarcados de la Dirección de Presupuesto, para lograr el efectivo control de la ejecución presupuestaria. Dentro de las funciones o tareas del Delegado de Presupuesto se encuentran:

- Planifica y coordina la elaboración del anteproyecto y proyecto del presupuesto de la dependencia a su cargo.
- Analiza conjuntamente con su superior, los montos asignados para la elaboración del presupuesto final de la dependencia a su cargo.
- Informa a cada unidad de la dependencia los montos asignados para la elaboración del presupuesto.
- Decide conjuntamente con su superior, la distribución de la asignación presupuestaria por partidas.
- Controla la ejecución del gasto presupuestario.
- Elabora el presupuesto final de la dependencia a su cargo, siguiendo lineamientos emanados de la Unidad Central de Presupuesto.
- Revisa las estructuras del presupuesto por programas.

- Asesora a Decano, directores, coordinadores y demás autoridades de unidades de la dependencia para la correcta ejecución del presupuesto.
- Controla por partida los gastos de los fondos fijos, especiales y de emergencia, de acuerdo a las normas establecidas por la Unidad Central y los lineamientos emanados de su superior.
- Mantiene informado a su superior sobre las operaciones realizadas.
- Hace seguimiento en la Unidad Central de Presupuesto de los procedimientos administrativos necesarios para la debida ejecución presupuestaria.
- Participa en la planificación financiera para el uso de los recursos otorgados por la Unidad Central de Presupuesto y de las unidades generadoras de ingreso.
- Coordina y supervisa el trámite de modificaciones presupuestarias tales como rectificaciones, traslados entre partidas, créditos adicionales.
- Realiza o supervisa la realización del análisis comparativo de la ejecución de gastos de presupuestos anteriores con el presupuesto vigente.
- Analiza cuadros demostrativos para determinar el comportamiento del gasto y disponibilidad presupuestaria.
- Elabora informes técnicos y/o administrativos requeridos por instancias u organismos superiores.
- Supervisa y controla directa y constantemente el personal a su cargo.
- Distribuye y coordina el trabajo del personal a su cargo.
- Evalúa el trabajo del personal a su cargo.
- Cumple con los lineamientos emanados de la Unidad Central de Presupuesto.
- Asiste a reuniones convocadas por su superior inmediato.
- Asiste a reuniones periódicas con la Unidad Central de Presupuesto, a fin de determinar acciones para la preparación y ajuste del presupuesto de la dependencia de acuerdo con los recursos asignados.

- Opera el microcomputador para acceder información.
- Cumple con las normas y procedimientos su materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

– Analista de Presupuesto

La función primordial del Analista de Presupuesto, es elaborar el anteproyecto y proyecto de presupuesto a través del proceso, análisis y evaluación de la información, con el fin de garantizar una buena ejecución y distribución presupuestaria. Entre las funciones y/o tareas que debe realizar se encuentran:

- Elabora el presupuesto final de la dependencia a su cargo, siguiendo lineamientos emanados de la Unidad Central de Presupuesto.
- Revisa las estructuras del presupuesto por programas.
- Asesora a Decano, directores, coordinadores y demás autoridades de unidades de la dependencia para la correcta ejecución del presupuesto.
- Controla por partida los gastos de los fondos fijos, especiales y de emergencia, de acuerdo a las normas establecidas por la Unidad Central y los lineamientos emanados de su superior.
- Mantiene informado a su superior sobre las operaciones realizadas.
- Hace seguimiento en la Unidad Central de Presupuesto de los procedimientos administrativos necesarios para la debida ejecución presupuestaria.

- Participa en la planificación financiera para el uso de los recursos otorgados por la Unidad Central de Presupuesto y de las unidades generadoras de ingreso.
- Coordina y supervisa el trámite de modificaciones presupuestarias tales como rectificaciones, traslados entre partidas, créditos adicionales.
- Realiza o supervisa la realización del análisis comparativo de la ejecución de gastos de presupuestos anteriores con el presupuesto vigente.
- Analiza cuadros demostrativos para determinar el comportamiento del gasto y disponibilidad presupuestaria.
- Elabora informes técnicos y/o administrativos requeridos por instancias u organismos superiores.
- Supervisa y controla directa y constantemente el personal a su cargo.
- Distribuye y coordina el trabajo del personal a su cargo.
- Evalúa el trabajo del personal a su cargo.
- Cumple con los lineamientos emanados de la Unidad Central de Presupuesto.
- Asiste a reuniones convocadas por su superior inmediato.
- Asiste a reuniones periódicas con la Unidad Central de Presupuesto, a fin de determinar acciones para la preparación y ajuste del presupuesto de la dependencia de acuerdo con los recursos asignados.
- Opera el microcomputador para acceder información.
- Cumple con las normas y procedimientos su materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

– Secretaria

Tiene como función primordial recibir las ordenes, las cuales deben ser asentadas en un libro de entrada y ésta debe verificar que cumpla con los requisitos mínimos para su análisis y luego se los entrega a los analistas. Entre las funciones, actividades y/o tareas a ejecutar se encuentran:

- Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
- Transcribe a máquina o en computador correspondencia como: oficios, memorándos, informes, tesis, listados, actas, resultados de exámenes, notas, artículos para prensa y carteleras, anuncios, guías, contratos, trabajos de cátedras, exámenes, memoria y cuenta y otros documentos diversos.
- Llena a máquina o a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia.
- Recibe y envía correspondencia.
- Opera la máquina fotocopidora y fax.
- Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Actualiza la agenda de su superior.
- Toma mensajes y los transmite.
- Atiende y suministra información a estudiantes, personal de la Institución y público en general.
- Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.
- Convoca a reuniones de la unidad.
- Archiva la correspondencia enviada y/o recibida.
- Actualiza el archivo de la unidad.

- Distribuye la correspondencia de la unidad.
 - Lleva control de caja chica.
 - Vela por el suministro de materiales de oficina de la unidad.
 - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- El Mensajero, es el encargado de llevar las correspondencias a donde le corresponde. Entre las funciones que tiene se encuentran:
- Entrega documentos como: órdenes de pago, órdenes de compras, órdenes de servicios, viáticos, egresos de caja chica, contratos, etc., a las diferentes dependencias de la Institución.
 - Lleva correspondencia que se originan en la unidad a las dependencias correspondientes.
 - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

4.2 Bases Legales asociadas a la definición de Estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La actividad interpretativa es de vital importancia para el desenvolvimiento del Derecho y dentro de ésta destaca la interpretación constitucional, en virtud de la fuerza normativa de la Constitución, cuya aplicación se constituye en eje fundamental para la preservación del Estado de Derecho; especialmente en Venezuela, cuya Constitución es de reciente vigencia, por lo cual urgen pautas importantes para su interpretación adecuada. Por consiguiente, se realizará un análisis de los artículos que se usaran para construir el marco legal de esta investigación. Además se considera: Ley Orgánica de Planificación, la Ley de Universidades, la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal.

4.2.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999.

Tomando en cuenta que Venezuela es un pueblo amante de la democracia y, por sobre todas las cosas, solidario y responsable, esta Constitución propugna la preeminencia de los derechos humanos y éticos, tal como lo establece en su artículo 2 del Título I, referente a los principios fundamentales, el cual reza de la siguiente manera:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

En este artículo sobresale la responsabilidad social como un valor superior a su ordenamiento jurídico. Esto más que importante, es necesario, porque existen ejecutivos, serios, exitosos, pero que no comprenden el rol social que deben cumplir; es decir, que no sólo tienen responsabilidad frente a sus superiores, sino también frente a la sociedad en su conjunto. La responsabilidad social es un mecanismo más para que los ejecutivos y las organizaciones retornen a la sociedad lo que ésta les ha brindado.

De igual manera, en la Constitución se manifiestan los fines esenciales del Estado tal y como lo expresa el artículo 3, el cual dice lo siguiente:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Es importante señalar con respecto a este artículo que para alcanzar los fines contenidos en esta Constitución, es necesario hacer prevalecer el derecho a la educación y el trabajo a todos los venezolanos, por lo que el Estado garantizará el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad mediante la educación y el trabajo.

Ahora bien, es interesante analizar lo que propone la Constitución Bolivariana de Venezuela con respecto a la educación. Ésta en sus artículos 102 y 103 del Capítulo VI referente a los derechos culturales y educativos expresa lo siguiente:

Artículo 102.

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Artículo 103.

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con

discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Estos dos artículos establecen que la educación es un servicio público, un derecho humano, un deber fundamental y, además, debe ser gratuita y obligatoria hasta el pregrado universitario y el Estado la asumirá como función ineludible para el crecimiento de los valores humanistas de todos los ciudadano. Tanto mujeres, hombres, jóvenes y niños o niñas, tienen el derecho a la educación, capacitación e información; así como a otros derechos humanos fundamentales para la realización plena de su derecho a la educación. Además, se alinea con lo establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Pactos Internacionales, la Convención de los Derechos del Niño y otros tratados y declaraciones internacionales en los que se considera a la educación de todas las personas como un derecho humano; todas éstas forman parte de herramientas poderosas que deben ser puestas en marcha para el goce del derecho a la educación para todos, de manera que se puedan seguir haciendo aportes importantes de investigación que contribuyan a la capacitación del ser humano.

En cuanto a la educación en las universidades el Estado reconoce la autonomía universitaria como principio y jerarquía con lo cual se permite crear un autogobierno que les da la posibilidad de adoptar medidas sobre sus tareas académicas, normas y actividades administrativas. Asimismo, la autonomía universitaria se ejerce a través del ejercicio democrático de las comunidades universitarias tal y como lo plantea el artículo 109 del Título VI referente a los derechos culturales y educativos y reza lo siguiente:

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.

En este orden de ideas, es esencial para esta investigación considerar igualmente la información que ofrece la Constitución en lo referente a la gestión fiscal para llevar cuenta de cómo se ejecuta y que principios priva sobre ésta, de manera que el artículo 311 del Capítulo II referente al régimen fiscal y monetario en su sección primera: del régimen presupuestario, expresa:

La gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibrará en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios.

El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, para su sanción legal un marco plurianual para la formulación presupuestaria que establezca los límites máximos de gasto y endeudamiento que hayan de contemplarse en los presupuestos nacionales. La ley establecerá las características de este marco, los requisitos para su modificación y los términos de su cumplimiento...

Este artículo regula la gestión fiscal en el marco plurianual del presupuesto de manera que los ingresos ordinarios sean suficientes para cubrir los gastos ordinarios, considerar este punto es importante para dar cuenta de dónde se designa el presupuesto para las universidad como parte del objeto de estudio.

Asimismo, en este artículo se prevé la necesidad de no darle un uso inadecuado al presupuesto previsto en la ley, de manera que no debe gastarse lo que no se tiene, debe cumplirse con el presupuesto, pues hacer un gasto no previsto en el presupuesto ya aprobado es prácticamente un delito. Igualmente en dicho artículo se establece que sólo podrán decretarse créditos adicionales siempre y cuando el Tesoro Nacional cuente con esos recursos. Esto se encuentra en el artículo 314 de la carta magna, de igual manera el artículo 315 establece que los presupuestos de gastos deben ser claros para todos los niveles del gobierno y deberán ser utilizados con responsabilidad. Estos artículos dicen lo siguiente:

Artículo 314

No se hará ningún tipo de gasto que no haya sido previsto en la ley de presupuesto. Sólo podrán decretarse créditos adicionales al presupuesto para gastos necesarios no previstos o cuyas partidas resulten insuficientes, siempre que el tesoro nacional cuente con recursos para atender la respectiva erogación; a este efecto, se requerirá previamente el voto favorable del Consejo de Ministros y la autorización de la Asamblea Nacional o, en su defecto, de la Comisión Delegada.

Artículo 315.

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El Poder Ejecutivo, dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio.

4.2.2 Ley Orgánica de Planificación 2001.

Con la nueva Administración de la República Bolivariana de Venezuela que se inició en febrero de 1999, se asume la planificación como alta política de Estado, lo

que se plasma en la creación del M.P.P.D. Se desarrolla la planificación como una tecnología del Estado y la sociedad, para lograr su cambio estructural. En tal sentido, la planificación se establece como práctica para transformar y construir nuevas realidades con la capacidad de alcanzar propósitos e interpretar intereses de la sociedad. De hecho, el artículo 18 de la mencionada ley establece de manera clara y sencilla las competencias del M.P.P.D., entre ella la elaboración del plan operativo anual, de este artículo se toman en cuenta los numerales 2 y 3 que dicen:

2. Formular las estrategias de desarrollo económico y social de la Nación y preparar las proyecciones y alternativas.
3. Elaborar, coordinar y hacer seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Operativo Anual Nacional, del Plan de Inversiones Públicas, del Plan Nacional de Desarrollo Institucional y del Plan Nacional de Desarrollo Regional.

Estos se relacionan directamente con el objeto de estudio, debido a que tratan el desarrollo social del país y el seguimiento del Plan Operativo Anual Nacional POAN, instrumentos tratados en la investigación

4.1.7.3 Ley de Universidades 1970.

Los valores que deja la educación superior garantizan el futuro en la educación. Esta tarea educativa no es posible sin la cooperación de las instituciones, en este caso la universidad y el Estado; por ello, es imprescindible trabajar de la mano, acompañando el proceso de formación integral desde un proyecto de vida. De allí que, se promulga esta Ley para tratar de lograr ese vínculo, y es lo que se considera que expresa el artículo 2 y 3 del Título I referente a las disposiciones fundamentales:

Artículo 2

Las Universidades son instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su

contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

Artículo 3.

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.

Aún y cuando exista esta relación entre Estado y universidades, esta ley también plantea la autonomía organizativa, académica, administrativa, económica y financiera; de manera que pueda organizar y administrar su propio patrimonio mediante un presupuesto que ella elabora. Así pues, el artículo 9 plantea:

Las Universidades son autónomas. Dentro de las previsiones de la presente Ley y de su Reglamento, disponen de:

1. Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas.
2. Autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión que fueren necesario para el cumplimiento de sus fines;
3. Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo;
4. Autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio.

En cuanto al presupuesto designado a las universidades, es necesario mencionarlo, ya que es considerado como una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración para que de esta forma las universidades puedan administrarse ellas mismas; de ahí que el artículo 13 de esta Ley incluye el monto global que la Ley de Presupuesto prevé para las universidades públicas. El mencionado artículo dice: “En la Ley de Presupuesto se incluirá anualmente con

destino a las Universidades Nacionales una partida cuyo monto global no será menor del 1 1/2 por ciento del total de rentas que se presupongan en dicha Ley”.

Ahora bien, es el Consejo Nacional de Universidades (CNU) quien se encarga de proponer al Estado el monto del aporte anual para las universidades, así lo establece el artículo 20 de la Ley, en cuanto a las atribuciones del CNU, en su ordinal 7 de la citada Ley cuando señala:...“Proponer al Ejecutivo Nacional el monto del aporte anual para las Universidades que deba ser sometido a la consideración del Congreso Nacional en el Proyecto de Ley de Presupuesto y, promulgada ésta, efectuar su distribución entre las Universidades Nacionales”; así mismo, se encarga de exigir a las universidades la presentación de un presupuesto sujeto a lo necesario, así lo establece el artículo 20 en su ordinal 8 de la citada Ley que dice:

Exigir de cada Universidad Nacional la presentación de un presupuesto programa sujeto al límite de los ingresos globales estimados, el cual será preparado conforme a los formularios e instructivos que el Consejo suministre a través de la Oficina de Planificación del Sector Universitario.

Los Institutos de Educación Superior en el momento de preparar los presupuestos deben regirse por lineamientos establecidos en formularios que suministre la OPSU y además las indicaciones y formas de preparación que muestran los Instructivos, los cuales son instrumentos de control que utiliza el Estado para conocer si los recursos enviados son acordes para cubrir las necesidades de dichas instituciones según lo planeado.

De igual manera, este artículo establece cuáles son las atribuciones de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) en su artículo 22 que textualmente:

La Oficina de Planificación del sector Universitario estará bajo la dirección de un funcionario, designado por el Ejecutivo Nacional, quien deberá ser profesional universitario especializado, con amplia experiencia en planeamiento educativo, en administración universitaria o en otras áreas sociales estrechamente vinculadas al desarrollo de la educación. Esta Oficina tendrá su sede en Caracas y las siguientes atribuciones:

1. Servir de oficina técnica del Consejo Nacional de Universidades;
2. Hacer el cálculo de las necesidades profesionales del país a corto, mediano y largo plazo;
3. Proponer alternativas acerca de la magnitud y especialización de las universidades y de los modelos de organización de las mismas;
4. Asesorar a las Universidades Nacionales en la elaboración y ejecución de sus presupuestos programa, a cuyo efecto, mantendrá con tacto permanente con las oficinas universitarias de presupuesto, y preparará los instructivos y formularios que les sirvan de guía;
5. Las demás que le señalen las leyes y los reglamentos.

4.2.3 Ley Orgánica de Régimen Presupuestario 1999.

El presupuesto como tal constituye un importante instrumento de gestión pública que debe reflejar los lineamientos de acción propuestos por el Ejecutivo. De allí sus vínculos con los Lineamientos Generales del Plan de la Nación. Igualmente, la elaboración del Plan Operativo Anual debería cada vez más ser la expresión de un conjunto de prioridades que permitan orientar la acción gubernamental. La importancia de esta Ley, recae, en que busca establecer un razonable equilibrio y control entre los gastos y los ingresos de la Nación.

En tal sentido, la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario establece en su artículo 2 de su Título I, referente a las disposiciones generales, los lineamientos en torno al presupuesto público de la Nación, lo siguiente:

Los presupuestos públicos deberán expresar los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro del marco del Plan de Desarrollo

Económico y Social de la Nación y las de líneas generales de dicho Plan aprobados por el Congreso de la República en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país. El Plan Operativo Anual Nacional deberá ser presentado al Congreso en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del Proyecto de ley de Presupuesto.

El Ejecutivo Nacional formulará el Presupuesto por Programas del Sector Público, el cual incluirá el conjunto de programas y proyectos del mismo. Igualmente formulará el Presupuesto Consolidado y las Cuentas Consolidadas del Sector Público y efectuará un análisis de los efectos del gasto e ingreso público sobre el conjunto de la economía. Estos documentos tendrán carácter exclusivamente informativo.

El Ejecutivo Nacional podrá establecer limitaciones y normas de control al uso de los créditos presupuestarios de los organismos referidos en el artículo 10, adicionales a las establecidas en esta Ley. Tales limitaciones y normas no se aplicarán a los presupuestos del Poder Legislativo, del Poder Judicial, de los Estados y de los Municipios. La misma excepción se aplicará a la Contraloría General de la República, al Ministerio Público y al Consejo Supremo Electoral.

Este artículo deja claro el proceso que se lleva a cabo para formular el presupuesto público y los aspectos que se toman en cuenta a la hora de presentar el presupuesto ya terminado.

Entre las limitaciones y normas de control que establece la Ley está lo que menciona el artículo 43 cuando dice: “no se podrán adquirir compromisos para los cuales no existan créditos presupuestarios, ni disponer de créditos para una finalidad distinta a la prevista”. Si se analiza bien este artículo sencillamente es un principio presupuestario que considera no poder gastar lo que no se tiene y esto aplica a todas las organizaciones públicas.

Ahora bien, esta Ley también regula a los institutos autónomos, fundaciones y asociaciones civiles; en su Título IV, artículo 57 plantea la necesidad del estrecho

vínculo que debe existir entre la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE) y los organismos sujetos a este Título. En tal sentido, este artículo establece lo que:

Los organismos sujetos a este Título remitirán a su órgano de adscripción y a la Oficina Central de Presupuesto un informe mensual de su gestión presupuestaria, de acuerdo con las normas que ésta dicte. Copias de dichos informes serán remitidas por la Oficina Central de Presupuesto, a la Oficina Central de Coordinación y Planificación y a la Dirección Nacional de Contabilidad Administrativa.

4.2.4 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República es el órgano rector de los sistemas de control externo e interno de la Administración Pública Nacional, Centralizada y Descentralizada y, en tal carácter, debe dictar las normas e instrucciones y formular las recomendaciones necesarias para el funcionamiento coordinado de dichos sistemas, siendo la información suministrada por la contabilidad parte importante para el ejercicio de dichos controles. En tal sentido, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y al Sistema Nacional del Control Fiscal, tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, del Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora.

Ciertamente es así, ya que en el artículo 2 se define a la Contraloría General de la República como un órgano del poder ciudadano, Así mismo determina las funciones, responsabilidades, atribuciones y objetivos de la misma.

Atendiendo a estas generalidades de la Contraloría, se establecen en el artículo N° 9 los órganos que están sujetos a las disposiciones de esta Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República, dentro de estos en el numeral nueve se encuentran las universidades públicas

Como lo muestra el ordinal 8 del anterior artículo establece las universidades públicas como órgano sujeto a esta ley y por lo tanto atiende las directrices emanadas por la Contraloría General de República. Esta información será de mucha utilidad para la elaboración de la investigación.

4.3 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El Cuadro de Mando Integral Corporativo es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una organización en todos los ámbitos de la misma. Abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Aquí la visión y misión corporativa y los valores esenciales se denominan ambición corporativa. Comprende la mejora continua y el control de los procesos de negocios y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa.

Para formular el Cuadro de Mando Integral Corporativo a la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se necesitó del estudio de cada uno de los elementos que lo componen mediante la aplicación de un cuestionario a la muestra intencional de 6 trabajadores de esta Delegación, obteniendo los siguientes resultados

- Misión corporativa:

En este elemento existen variantes en las respuestas dadas por la muestra estudiada, un 83,35% de los encuestados afirma que la misión de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está inclinada hacia la formulación, asignación, ejecución y control del presupuesto asignado

al Núcleo de Sucre para las diferentes delegaciones que la componen, con la finalidad de prestar un mejor servicio a las mismas. El otro 16,67% de los encuestados cree que la misión de la Delegación solo está en asentar y registrar los créditos presupuestarios solicitados por las distintas instancias y asegurarse de que estos cumplan con los requisitos exigidos. Esta diferencia de opiniones se debe posiblemente a la falta de inducción del personal de la Delegación, dado que cada quien tiene una perspectiva desde su puesto de trabajo.

Con respecto a quién consideran más importante en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente existe una diversidad de opiniones, un 50% de los encuestados piensa que los analistas de presupuesto son los más importantes, un 16,67% de los encuestados que la importancia va en orden descendente en la estructura de cargos y el otro 16,67% de los encuestados dicen que las dependencias asociadas a ésta, son: Delegación de Finanzas, Delegación Personal, Coordinación Administrativa, las secciones de Compras, Contabilidad, pero sólo un 16,67% respondió que todos son importantes, porque cumplen con funciones diferentes para el buen funcionamiento de la Delegación. De esto se infiere que sólo el 16.67% de los encuestados considera que el trabajo en equipo y el engranaje que debe existir entre los miembros debe ser lo más importante, para el buen funcionamiento de la Delegación

- **Visión corporativa**

La Visión corporativa es una imagen de la situación futura, deseable y factible de la organización, es decir, lo que se quiere conseguir en cierto tiempo. Al respecto, el 100% de los encuestados está de acuerdo en cuanto a lo que se quiere alcanzar, que es un trabajo más eficiente para servir mejor a los usuarios

del servicio; pero para poder alcanzarlo necesitan un buen equipamiento tecnológico actualizado y el establecimiento de redes a través de internet, capacitación del personal, que permita una mayor comunicación con las demás dependencias y agilización de los procesos. Así mismo, señala que se necesita una ampliación del lugar de trabajo, a fin de lograr un ambiente adecuado para un desenvolvimiento armonioso de las actividades que se llevan a cabo en la Delegación.

Se hizo la consulta en relación a lo que se quiere alcanzar y un 66,67% de los encuestados contestó que se busca brindar asesoría a los usuarios y realizar las tareas de la manera más adecuada y apegadas a la normativa, para la optimización del proceso administrativo, el otro 33,33% no contestó, de lo cual se puede inferir que posiblemente el personal no esté familiarizado con los objetivos que se quieren alcanzar en la Delegación. En cuanto a hacia dónde va la Delegación, aún cuando las respuestas son variadas el 100% de los encuestados se inclina hacia la perfección administrativa y el logro de los objetivos.

En lo referente a compartir las ambiciones personales y corporativas, el 50% de los encuestados afirma que el desarrollo de las ambiciones personales se traduciría en un buen desenvolvimiento de las ambiciones de la Delegación, un 33,33% dice que muy bien, pero el 16,67% restantes afirma que es bastante difícil lograr compartir las ambiciones personales y corporativas, debido a que el personal es poco comunicativo y participativo, por lo cual se hace complicado cumplir el enlace de las ambiciones personales con las corporativas.

El 100% de los encuestados opina, en función de los cambios que se prevén en el paisaje organizacional, que apoya la Delegación de Presupuesto del Núcleo

de Sucre de la Universidad de Oriente y lo que quiere ser la Delegación de Presupuesto, que se prevé una reestructuración de la Delegación y en ésta se apoyan casi todas las dependencias pero principalmente la Coordinación Administrativa, la Delegación de Finanzas, y las secciones de Contabilidad y Compras, posiblemente porque ésta ofrece información vital para el funcionamiento de las demás delegaciones y que, a su vez, se encarga de la gestión presupuestaria del Núcleo. Así mismo, este 100% de encuestados afirma que la Delegación quiere ser la más eficiente dentro del Núcleo. Cabe señalar que, en estos puntos hay bastante concordancia, aunque solo un 16,67% de los encuestados hace mención acerca de la creación de nuevos manuales de procedimientos, de lo que se puede inferir que los miembros de la Delegación tienen conocimiento de lo que se quiere y de lo que se necesita para alcanzar lo que se desea dentro de la organización.

- Factores críticos del éxito.

En lo que respecta a los factores que hacen única a la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 66,67% de los encuestados opinan que esta Delegación se distingue por su personal, la comunicación, esfuerzo, trabajo en equipo y por su capacidad para enfrentar las situaciones que se presenten. Mientras que el 33,33% restante opina que es la información que se maneja y suministra a las demás dependencias. De esto se puede inferir que el 66,67% de los encuestados considera más importante al personal y su capacidad que a la información que se maneja.

Con respecto al factor crítico de éxito más importante de la Delegación todos los encuestados están de acuerdo que cumplir con éxito la ejecución presupuestaria al cierre fiscal es el factor de éxito más importante; no obstante, un 16,67% de los encuestados refuerza este factor de éxito al señalar que la

buena comunicación y liderazgo también son necesarios. De esto se infiere que el personal de la delegación puede requerir más motivación para tener mayor participación, en el trabajo que se realiza en esta unidad organizacional.

En cuanto a los factores que son esenciales para que la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente sea viable, el 50% de los encuestados piensa que el ambiente laboral estable e idóneo, así como el buen manejo del factor tiempo son los factores más esenciales, un 16,67% señaló que hace falta comunicación tanto interna como externa, otro 16,67% de los encuestados reconoce que también se necesita comunicación y participación por parte de todo el personal, lo cual es vital para toda organización, mientras que el 16,67% restante no respondió, en virtud a esta respuesta se puede inferir que la mayoría de los encuestados cree que para lograr mayor eficiencia solo se necesita tener comodidad en el trabajo. Igualmente, con respecto a las competencias centrales que posee la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente el 100% de los encuestados afirma que es prestar un servicio eficiente.

- Valores esenciales:

Los valores esenciales son aquellos principios que permiten fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados para influir positivamente en su comportamiento; en este sentido, el 100% de los encuestados está de acuerdo que los valores deben estar basados en la eficiencia, veracidad y colaboración en la información suministrada.

- Objetivos corporativos:

Éstos son los que describen los resultados que se esperan alcanzar en el corto plazo para poder desarrollar la visión a largo plazo, en virtud a esto, el 83,33%

de los encuestados señala que el objetivo principal de la Delegación de Presupuesto es la asignación, ejecución y control presupuestario. No obstante, de estos encuestados el 66,67% señala que dichos objetivos se deben alcanzar mediante la ejecución eficiente del presupuesto, mientras que el 33,33% restante establece que para ello se necesita tener planes de acción. El otro 16,67% no respondió. Todo lo antes señalado hace pensar que pocos tienen conocimiento que para el logro eficiente de los objetivos propuestos es necesario el establecimiento de estrategias y la determinación de planes de acción.

- Metas y medidas de actuación:

En lo que respecta a metas y medidas de actuación, el 100% de los encuestados afirma que la meta principal es el cumplimiento exitoso de la ejecución presupuestaria y los indicadores son el Plan Operativo Anual Nacional (POAN), el Instructivo # 7 y el Plan Único de Cuentas; por lo que, se nota que se tienen claras las metas corporativas y sus indicadores. Ahora bien, en cuanto a los valores a alcanzar el 83,33% de los encuestados lo vieron desde una perspectiva cuantitativa, racionalizando un 99% del total de la ejecución presupuestaria, mientras que el 16,67% restante piensa que adicionalmente se debe tener respeto, confianza y responsabilidad

- Acciones de Mejora Corporativa:

En cuanto a las acciones de mejora corporativa, en relación a cómo quieren alcanzar los objetivos, el 66,67% de los encuestados piensa que los objetivos se alcanzarán mediante la automatización de los procesos y se puede ver si son alcanzados a través de la ejecución presupuestaria, mientras que el 33,33% restante dice que los objetivos se pueden alcanzar mediante el cumplimiento de los parámetros para un buen funcionamiento de la Delegación. En lo referente a

la manera cómo se le comunican al personal las estrategias, el 100% de los encuestados afirma que las estrategias se comunican mediante oficios o reuniones con el personal.

En lo que respecta a cómo comprobar que en la organización se aprende de forma continua, el 66,67% de los encuestados dice que se comprueba mediante la ejecución eficiente del trabajo, el 33,33% restante no respondió.

4.4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El Cuadro de Mando Integral Personal es aquel que está relacionado con las competencias individuales y que permite distanciarse de los propios esquemas mentales, conjuntos de ideas preconcebidas y creencias que adornan la experiencia que se tiene del mundo, creando un marco del propio futuro y de la mejora personal que conlleva a encontrar el equilibrio entre las ambiciones personales y corporativas, estimulando de tal forma la motivación, creatividad, el entusiasmo y la actuación ética para así generar paz interior y fortalecer la credibilidad frente a los demás

Para formular el Cuadro de Mando Integral Personal de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se necesitó del estudio de cada uno de los elementos que lo componen, a saber: Misión y Visión Personal, Papeles Clave, Factores Críticos de Éxito Personal, Objetivos Personales, Medidas de Actuación y Acciones de Mejora Personales, mediante la aplicación de cuestionarios a la muestra intencional de 6 trabajadores de esta , de los cuales el 16,67% no respondió ninguna de las respuestas y el 83,33% si respondió, encontrándose los siguientes hallazgos:

- Misión personal:

La misión personal es la identidad del individuo e identifica su razón de existir; al respecto, el 100% de los encuestados está claro en quiénes son y a qué se dedican, todos admiten estar en la Delegación de Presupuesto porque allí consiguieron el empleo o fueron asignados. Sus objetivos, metas y aspiraciones están basadas en el crecimiento profesional y personal, conocen sus habilidades, aunque ninguno de los encuestados incluyó entre ellas su preparación profesional. Esto en lo referente a creencias, todos los encuestados consideran a Dios principalmente por sobre todas las cosas.

- Visión personal

La visión personal se refiere a cómo se ve el individuo a sí mismo en un futuro, todas las expectativas y lo que quieren lograr; en este sentido, el 100% de los encuestados quiere alcanzar como personas el éxito, la perfección profesional y están guiados por los valores impuestos en casa como el amor, la amistad y la moral; quieren conseguir un mejoramiento profesional y practicarlo en su trabajo. Además, en relación a que apoyan dentro de la Delegación, todos consideran que apoyan la parte administrativa dentro de la misma

En cuanto a las características personales que les gustaría tener, un 33,33% de los encuestados cree que deben desarrollarse un poco más para tener un mejor desenvolvimiento, otro 33,33% piensa que ya tienen lo que necesitan y el 33,33% restante no respondió, de lo cual se puede inferir que un 66,67% de los encuestados se conoce y está claro en sus calidades y lo que necesita para ser mejor, mientras que el otro 33,33% no está claro en eso o tiene algún miedo en expresarlo.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo y de vida ideales para ellos, el 66.67% de los encuestados considera lo más importante en las condiciones de trabajo, un ambiente óptimo y las comodidades necesarias, el 33,33% restante no contestó. De lo cual se puede inferir que con un ambiente de trabajo adecuado y las suficientes comodidades, es lo necesarios para sentirse satisfechos y desenvolverse al máximo en sus funciones.

Se consultó en cuanto a la imagen de sí mismos y se obtuvieron respuestas muy variadas. El 16,67% de los encuestados cree que todavía le falta mucho por aprender mientras que el 33,33% se ven a sí mismos como personas capaces y con las facultades para afrontar cualquier situación; se distinguen como

personas sencillas, capaces y profesionales, un 16,67% se consideran personas respetadas y de buena reputación y el 33,33% restante no respondió.

- Papeles claves

En lo referente a los papeles clave que quieren desempeñar en la Delegación de Presupuesto, un 16,67% de los encuestados quiere ser indispensable para la realización de los procesos en la organización, otro 16,67% quiere desempeñarse al máximo y aportar ideas, otro 16,67% quiere mantenerse en el puesto que ocupa actualmente, pero capacitarse un poco más; y ser mejores analistas son las aspiraciones del 16,67% restante, de lo cual se puede inferir que esta disparidad en las respuestas se debe a que todos los individuos son distintos y tienen ideales y aspiraciones diferentes, el otro 33,33% de los encuestados no contestó. No obstante, el 100% de los encuestados que contestó concuerda que se debe llevar una relación de armonía y amistad entre compañeros para poder realizar las actividades dentro de la Delegación de la mejor y más armoniosa manera posible.

- Factores críticos de éxito personal.

Estos son los factores que diferencian a un individuo de los demás; es decir, que condicionan el éxito personal. En esta etapa, el 33,33% de los encuestados no contestó, posiblemente por no tener conocimiento de lo que son factores críticos del éxito o por no saber distinguirlos; sin embargo dentro de las respuestas obtenidas que fue un 66,67%, hubo mucha concordancia en cuanto a que todos piensan que la experiencia los hace irreplicable, a este respecto se infiere que posiblemente se debe a que eso los dota de ciertas capacidades para afrontar las situaciones que se les presentan diariamente. Así mismo, los encuestados que contestaron señalan que para alcanzar su éxito personal es

decisivo su formación profesional, valores personales, y sus conocimientos son los factores esenciales para el logro de sus objetivos.

En lo referente a los factores de la misión, visión personal y papeles claves que son esenciales para la consecución de los objetivos personales, el 66,67% de los encuestados considera como competencias más importantes las habilidades y destrezas, mientras que el 33,33% restante piensa en ser profesionales actualizados. Aquí se puede inferir que ambas respuestas están relacionadas; en tal sentido, lo más importante es que se tiene conocimiento de lo que necesitan para el logro de sus objetivos.

- **Objetivos personales:**

Estos son los resultados que se pretenden alcanzar para poder llevar a cabo la misión personal. Se hizo la consulta sobre los objetivos personales y el 100% de los encuestados contestó que el mejoramiento personal y eficacia profesional, son los objetivos que los llevarán al alcance de su misión personal, de lo que se puede interpretar que todos consideran que crecer como personas y como profesionales son los caminos que los llevarán al logro de su fin máximo.

- **Medidas de acción profesional**

En este elemento se hace referencia a aquellas medidas que ayudan a valorar el funcionamiento personal en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos personales. Al respecto, del 100% de los encuestados se obtuvo respuesta de un 66,67%, el 33,33% restante no respondió posiblemente porque no se conoce con claridad cuáles podrían ser estas medidas. Ahora, el 66,67% de los encuestados que respondió, todos quieren una formación profesional, es decir su meta es desarrollarse al máximo y consideran que pueden hacerlas mediante la autoevaluación de sus conocimientos y habilidades.

- Acciones de mejora personal

Se tratan de las estrategias que se utilizan para llevar a cabo la visión, misión y objetivos personales, ya que, permiten mejorar las competencias de actuaciones de cada individuo. Al hacer la consulta sobre este aspecto, el 66,67% de los encuestados respondió que para conseguir los resultados deseados necesitan hacer estudios y actualizaciones, haciendo planes de estudios y poniéndose a prueba mediante la resolución de problemas cotidianos, así como aplicando el autocontrol; el otro 33,33% no opinó. En lo referente a las habilidades que poseen para desarrollar su trabajo, un 33,33% de los encuestados dice que utilizan como habilidad el manejo del computador, un 16,67% considera los conocimientos que posee, otro 16,67% incluye que también se necesita concentración laboral y el 33,33% restante no respondió.

4.5 Gestión de Calidad en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

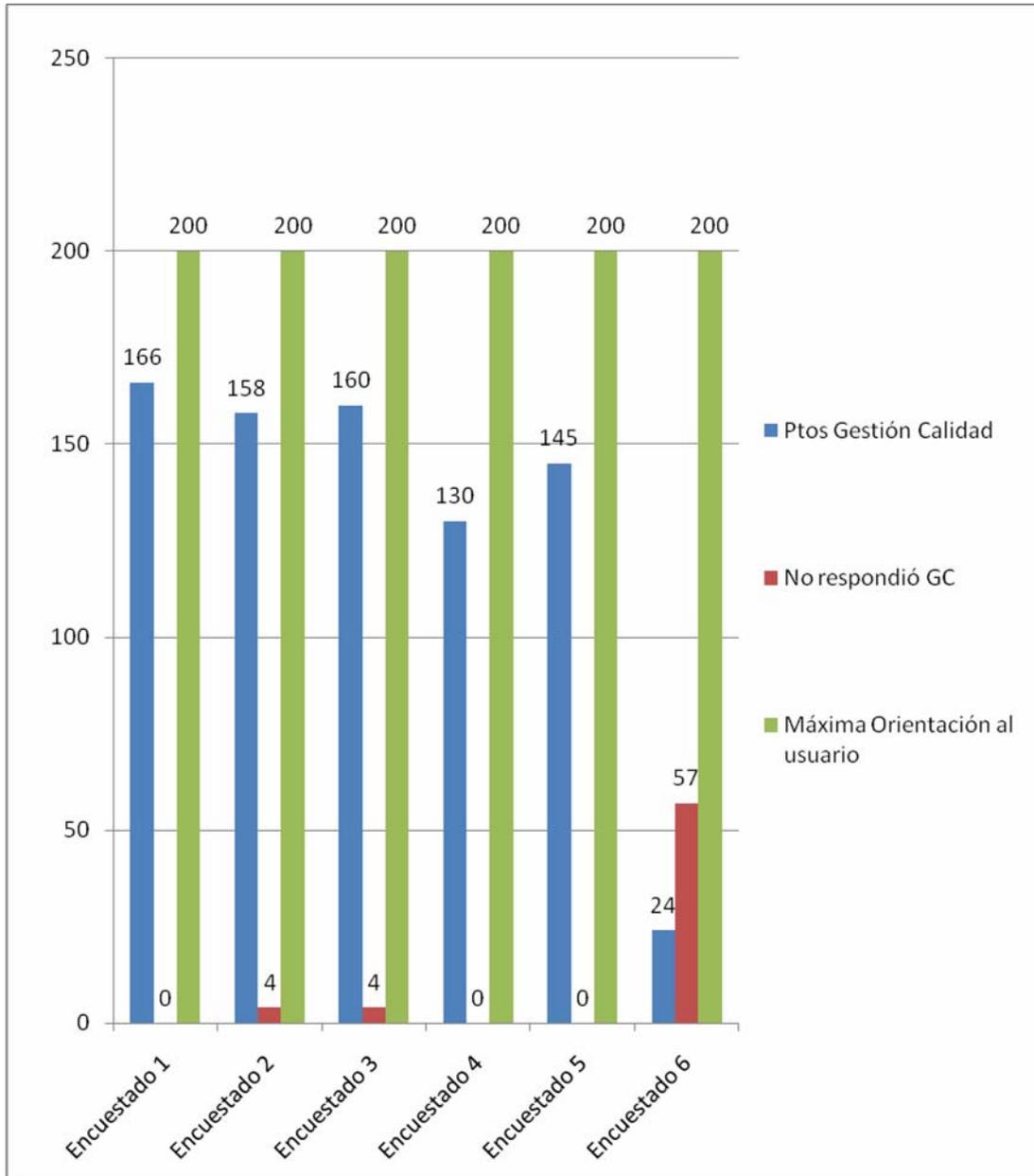
La Gestión de Calidad es una actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en donde la idea principal es la mejora continua que permite alcanzar de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación del problema, la determinación de su origen, la puesta en marcha de las actuaciones y la comprobación de la efectividad de las mismas así como los procesos de negocio.

Rampersad (2004), sugiere a las organizaciones un sistema de comprobación rápida de orientación al cliente (CROC), que consiste en setenta (70) preguntas, formuladas con base a la orientación al cliente de la empresa u organización, divididas en cinco categorías tales como: 1) general, 2) estilo de gestión, 3) visión estratégica, 4) procesos internos y 5) recursos humanos, dichas preguntas para responderlas deben hacerse mediante una enumeración del uno (1) al tres (3), donde, la puntuación uno (1) significa no; dos (2) significa algo y tres (3) significa si. Rampersad (2003:152), sugiere que estas puntuaciones deben ser sumadas de forma vertical acotando que “cuando más cercanos nos encontremos de 200, mayor será la orientación del cliente; sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, la orientación al cliente es más baja”.

En base a lo anterior, se aplicó esta metodología para evaluar la orientación al usuario de la Delegación, encontrándose al aplicar el cuestionario los resultados que se visualizan en el gráfico N°1

Los resultados de este cuestionario, en lo referente a gestión de calidad, fueron analizados con base a la orientación del usuario de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y utilizando el sistema que propone Rampersad.

Gráfico N° 1 Comprobación Rápida de Orientación al Usuario en la Gestión de Calidad



Fuente: Autores, 2008

Los resultados que arroja el gráfico n° 1 fueron analizados buscando la media de 166, 158, 160, 130, 145 y 24 a través de la siguiente fórmula:

$$\mu = \frac{\sum Xi}{n} \quad \text{Donde:}$$

μ = media

$\sum Xi$ = Sumatoria de los valores

n = población

Ahora bien, al aplicar la fórmula, donde la $\sum Xi = 783$ y $n = 6$

$$\mu = \frac{783}{6} = 130,5 \approx 131 \text{ puntos}$$

La Gestión de Calidad en de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no es la más óptima ya que la media se encuentra más cerca a 70 que a 200 puntos, lo que indica que hay que tomar medidas para aumentar la calidad del servicio prestado.

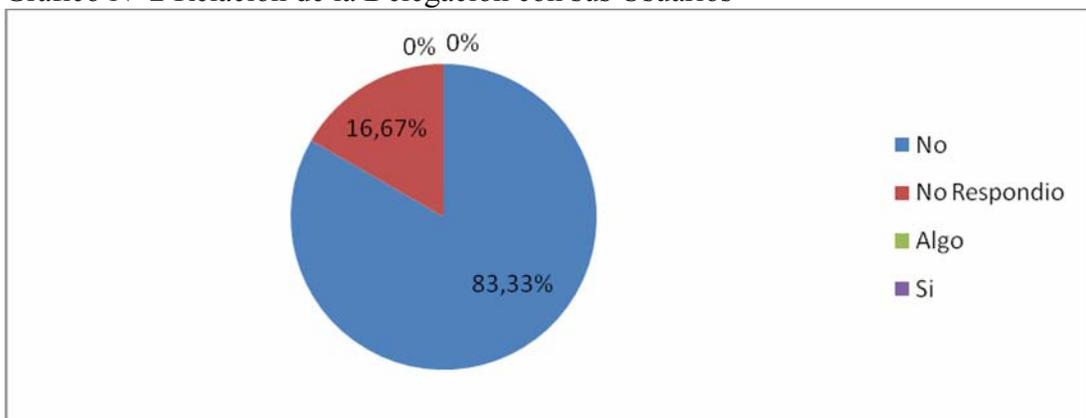
Ahora bien, después de evaluar la media y haber obtenido las puntuaciones que muestran la inclinación del personal de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente con respecto a sus usuarios, y de mostrar el porcentaje de las respuestas dadas por los encuestados, corresponde analizar lo referente a gestión por calidad separando sus etapas según el modelo propuesto por Rampersad en:

- General:

Analizando la información recolectada de los cuestionarios en lo referente a si se realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios, y acerca del conocimiento de las mismas se pudo observar, que en la Delegación de Presupuesto

del Núcleo de Sucre de la universidad de Oriente, no se realizan encuestas entre los usuarios sobre los servicios prestados; por ende, los trabajadores desconocen la opinión de dichos usuarios acerca de los servicios, esto se deduce debido a que el 100% de los encuestados afirmó lo anteriormente mencionado. De igual manera el 83,33% de los encuestados con respecto al conocimiento del porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Delegación, y el porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos, respondió que desconoce el porcentaje de usuarios que dan por terminada su relación con la Delegación por su insatisfacción, esta misma cantidad de encuestados dijo que no se organizan reuniones con grupos de usuarios con la finalidad de conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones, esto lleva a razonar que no se toma en cuenta las necesidades directas de los usuarios ni deja al mismo que aporte propuestas o aspiraciones que podrían beneficiar a la delegación (ver gráfico N°3).

Gráfico N° 2 Relación de la Delegación con sus Usuarios

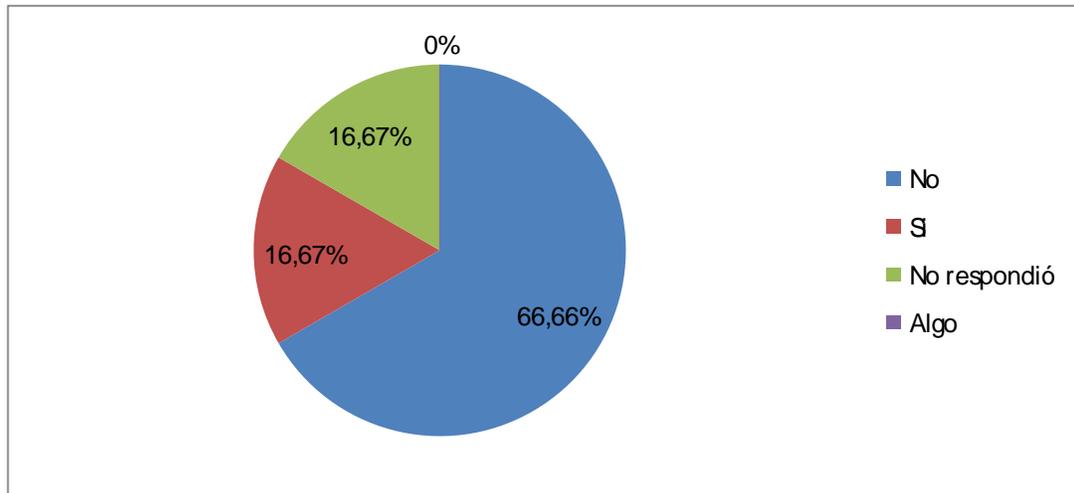


Fuente: Autores, 2008

Esta actitud de indiferencia ante las necesidades de los usuarios también se ve reflejada en cuanto a las quejas o reclamos que pudieran hacer los mismos ya que tampoco se reciben, se registran y analizan las quejas y mucho menos se han

establecido procedimientos para la solución de cualquier inconveniente presentado por los usuarios, esta situación se visualiza en los gráficos N°4-5.

Gráfico N°3 Registro y Análisis de quejas

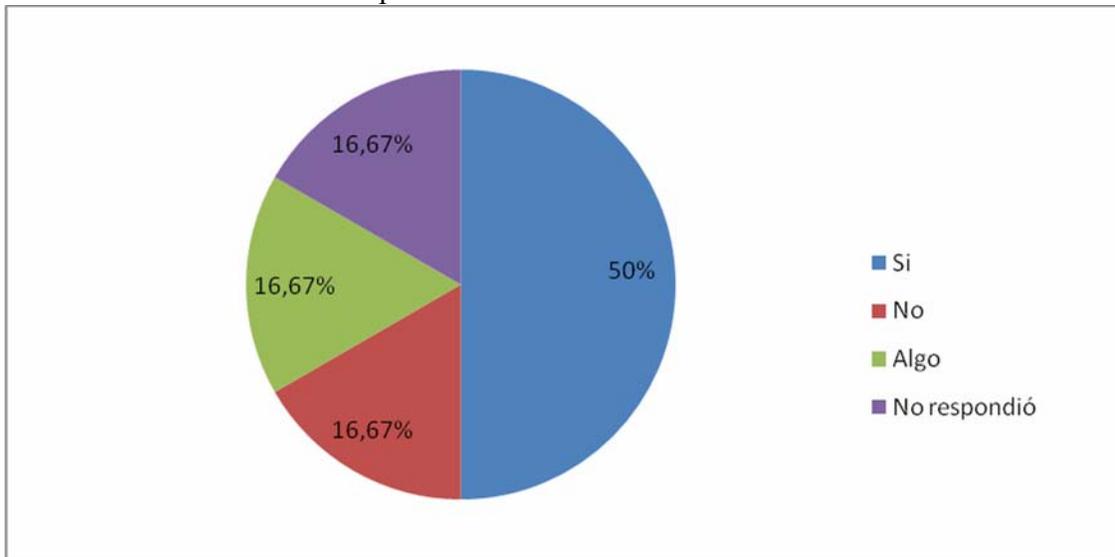


Fuente: Autores, 2008

- Estilo de liderazgo:

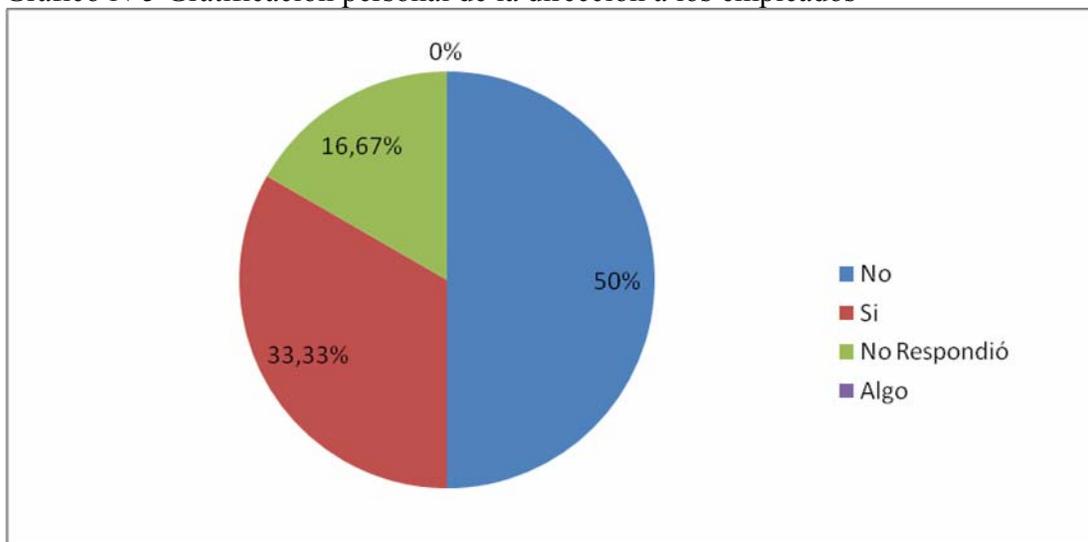
En este aspecto, llamó poderosamente la atención el hecho de que la dirección de la Delegación no gratifica a aquellos empleados que realizan alguna contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario; es interesante que el 50% de los encuestados afirme esta situación, mientras que un 33,34% respondió que si se gratifica al empleado, pero dentro de este último dato, se encuentra la respuesta del Jefe de la unidad quien es el que lleva la dirección de la Delegación, por lo que se intuye que esa respuesta puede estar influenciada por la subjetividad del cargo, el restante 16,66% no respondió. Estos resultados están expuestos en el gráfico N° 6.

Gráfico N°4 Establecimiento para solución de reclamos



Fuente: Autores, 2008

Gráfico N°5 Gratificación personal de la dirección a los empleados

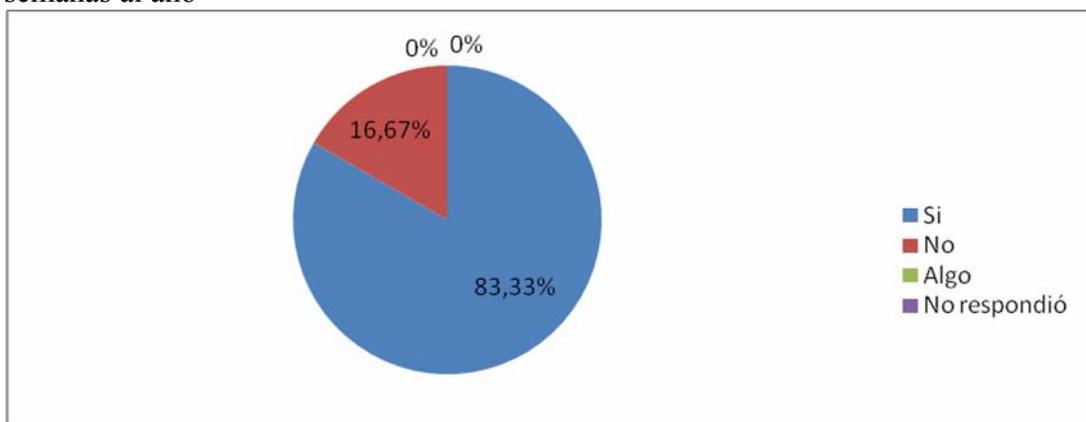


Fuente: Autores, 2008

- Recursos Humanos

En cuanto al recurso humano, se encontró que el personal que labora en la Delegación no recibe formación sobre la orientación al usuario. Esta situación dice mucho del trato que puedan recibir los usuarios de parte de los empleados, producto tal vez, de la falta de instrucción de los mismos hacia los usuarios, (ver gráfico N°6).

Gráfico N°6 Inducción al personal sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año



Fuente: Autores, 2008

4.6 Gestión por Competencia en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Gestión por Competencia está relacionada con el desarrollo de las capacidades y potencias que posee todo ser humano para realizar sus funciones dentro de una organización, ejecutando sus acciones en medio de un ambiente desarrollado y motivado, para así alcanzar las metas de la organización a través del uso óptimo de los potenciales de cada uno de los trabajadores. La Gestión por Competencia incluye el desarrollo de habilidades, competencias y conocimiento basados en la realización profesional del trabajo, relacionando la vida personal del trabajador con la ambición

corporativa de la organización, logrando así la calidad en la actuación laboral del individuo.

El sistema Comprobación Rápida de Orientación al Usuario (CROU) con respecto al Aprendizaje y Conocimiento, se compone de 50 afirmaciones, con respecto a la orientación al aprendizaje que tiene la Delegación, se divide en 5 aspectos: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos. Este sistema también usa una clave de puntuación de 1 a 4 siendo que; 1 significa no/no es correcto; 2 significa de vez en cuando/nunca; 3 significa con frecuencia/usualmente y 4 significa siempre/si es correcto.

De acuerdo a lo planteado por Rampersad (2004), se suman igualmente todos los resultados de forma vertical y cuanto más cercana a 200 puntos sea la puntuación, mayor intensidad de conocimiento tendrá la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y cuanto más cercano a 50 puntos, menor es la capacidad de aprendizaje de la misma, (ver gráfico N°7)

Una vez calculada la media a través de la siguiente fórmula para evaluar la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje ésta arrojó el siguiente valor:

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

Donde: μ = media

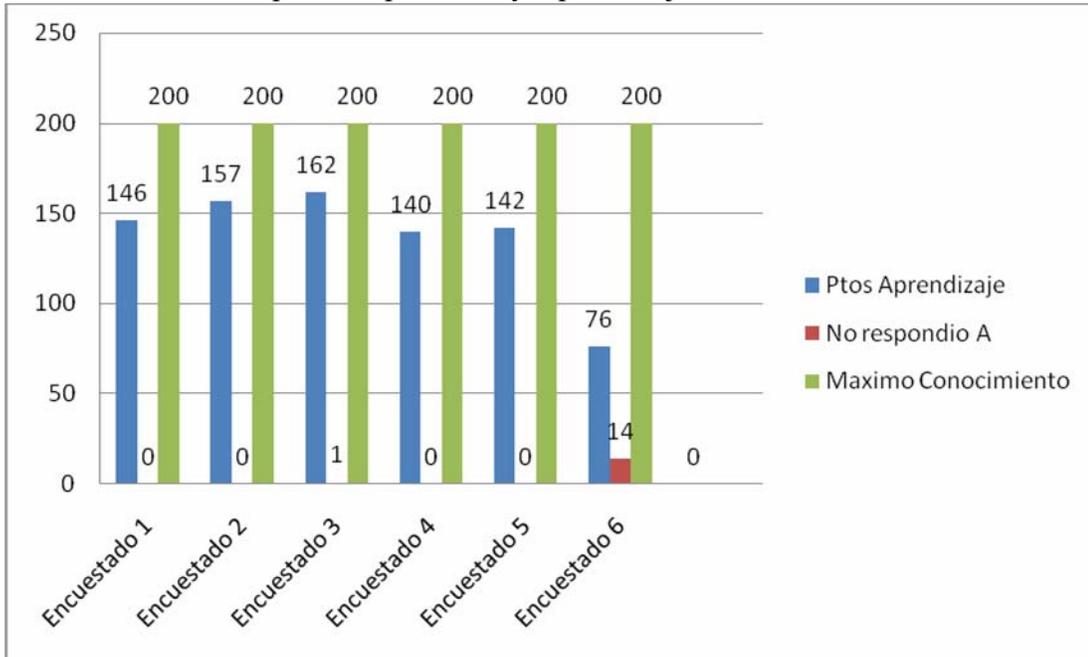
$\sum Xi$ = Sumatoria de los valores

n = población

Por tanto, $\sum Xi = 1475$ y $n = 11$

$$\mu = \frac{823}{6} = 137,17 \approx 137 \text{ puntos}$$

Gráfico N°7 Gestión por Competencias y Aprendizaje



Fuente: Autores, 2008

En cuanto al aprendizaje y conocimiento se obtuvieron relativamente los mismos resultados de la parte de Gestión de Calidad, ya que los encuestados obtuvieron resultados de 137 puntos los cuales se acercan más al límite máximo de 200 puntos, que al límite mínimo de 50 puntos, lo que implica que la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente aprende haciendo uso de sus capacidades aunque existen ciertas deficiencias.

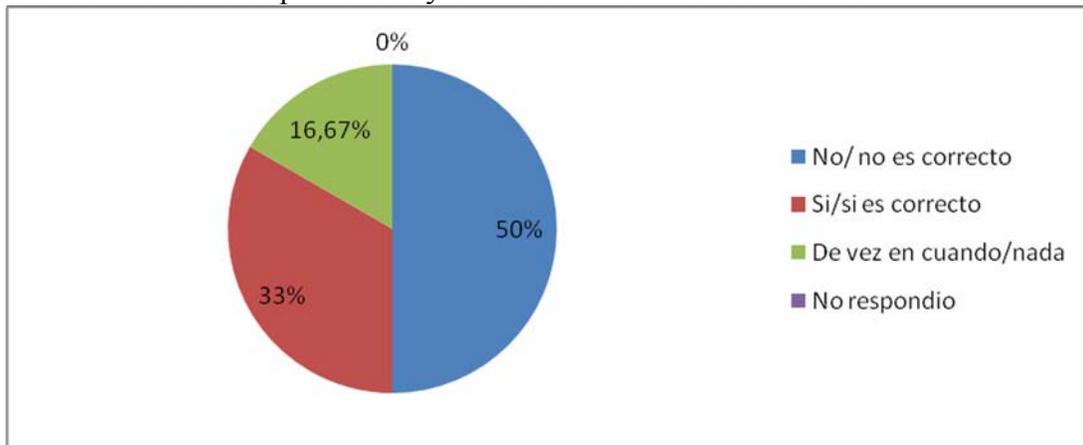
Ahora bien, después de haber obtenido las puntuaciones que muestran la inclinación del personal de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente con respecto al aprendizaje y conocimiento, y de mostrar el porcentaje de las respuestas dadas por los encuestados, corresponde analizar lo

referente a gestión por Competencia y Situación de Aprendizaje separando sus etapas según el modelo propuesto por Rampersad en:

- General:

Se detectó algunos factores que pueden influir en el grado de aprendizaje y conocimiento de la Delegación del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente Ante la afirmación “no existen barreras para el uso y el intercambio, de conocimiento”, el 50% de los encuestados respondió que no era correcto, esto significa que si existen barreras para el uso y el intercambio solo que estas barreras pueden ser distintas de acuerdo al tipo de persona, si tiene disposición o no de brindar conocimientos, (ver gráfico N°8)

Gráfica N°8 Barreras para el uso y el intercambio de conocimientos

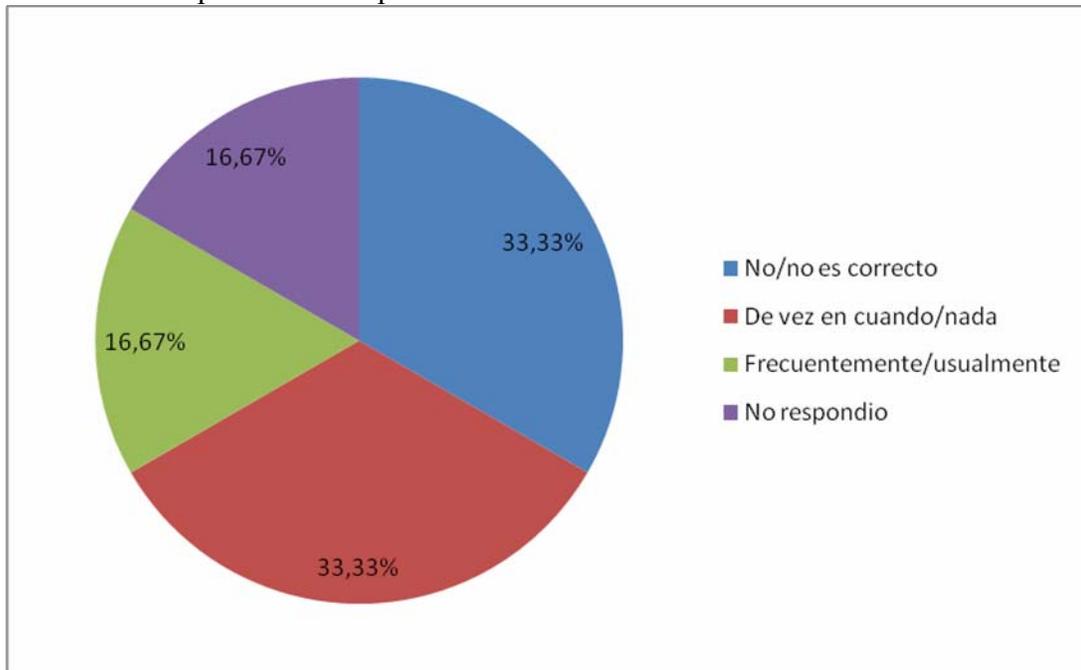


Fuente: Autores, 2008

Ante la afirmación, disponen de espacios físicos para pensar, aprender, consciente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos, el 33,33% de los encuestados dijo que no/no era correcto, otro 33,33% respondió que de vez en cuando/nada. Esto lleva a

pensar que en la Delegación no se cuenta con un espacio propicio y adecuado para que el empleado pueda realizar todas las actividades mencionadas.

Gráfico N°9 Espacios físicos para el conocimiento

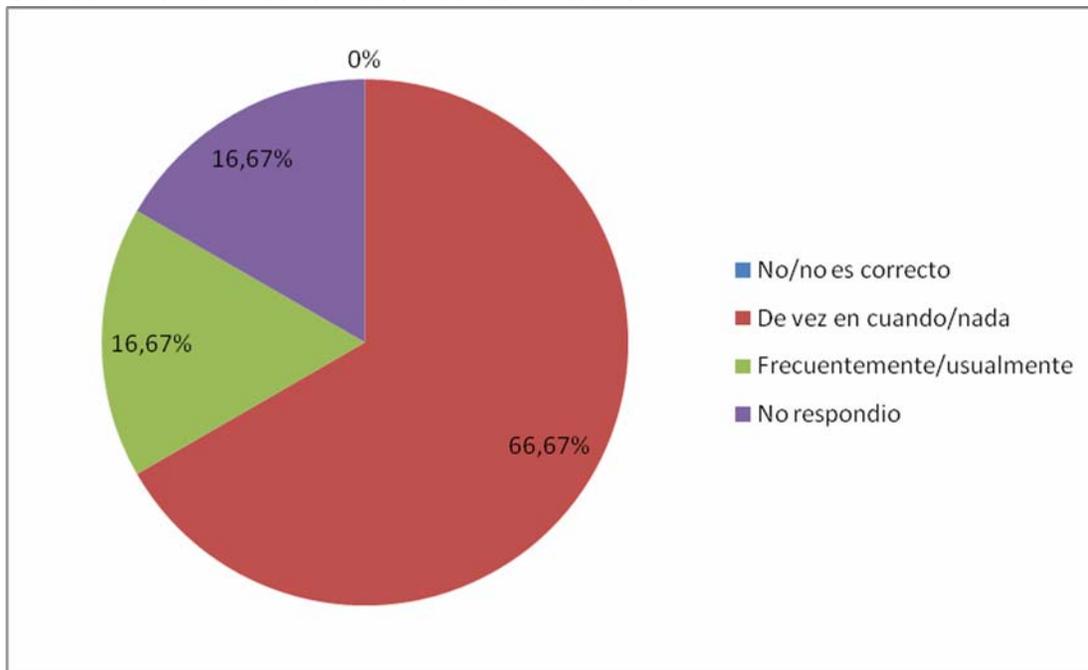


Fuente: Autores, 2008

- Estilo de liderazgo:

Ante la afirmación los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada los encuestados respondieron en un 66,67% de vez en cuando/nada; esta respuesta no se puede considerar como buena, porque la dirección de la Delegación debe tener un perfil de líder y de inspiración ante los empleados, (gráfico N°10). Esta respuesta puede indicar tal vez que los encuestados no encuentran en la persona que los dirige el perfil idóneo para ocupar el cargo el cargo.

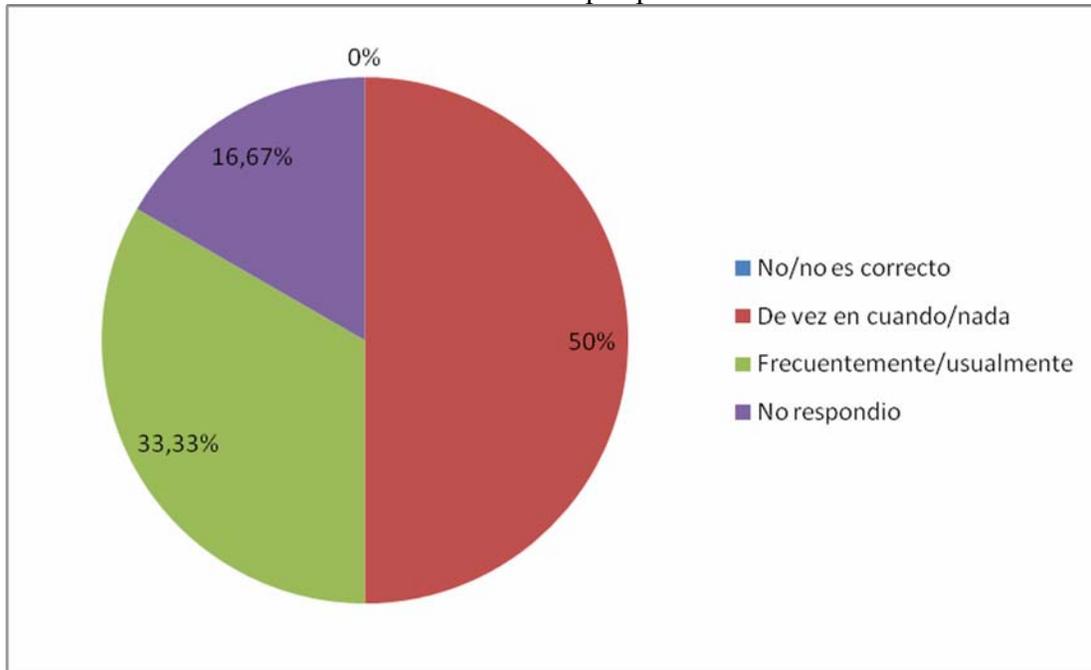
Gráfica N°10 Perfil de formación de los Directivos



Fuente: Autores, 2008

De igual forma, un 50% de los encuestados respondió, en relación a que los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje, de vez en cuando/nada, (gráfico N°11). Esta realidad conduce a pensar que los directivos no se encontraron o por lo menos, no continuamente, en el desarrollo del conocimiento para llegar a propuestas de mejora y acciones de aprendizaje.

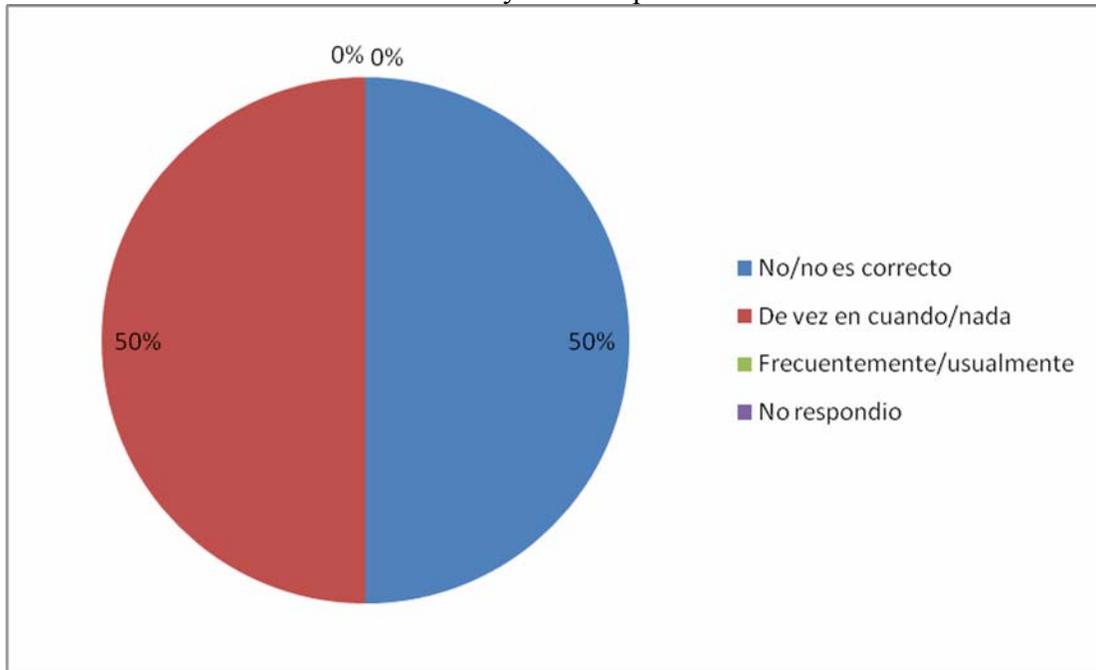
Grafica N°11 Movilización del conocimiento por parte de los directivos



Fuente: Autores 2008

Adicionalmente a estas informaciones hay que tomar en cuenta el hecho de que no se juzga el desempeño de los directivos y empleados por lo que hacen sino por lo que parecen, o por lo que muchos hablan, ya que un 50% de los encuestados afirmó esta situación, el otro 50% respondió de vez en cuando/nada, (grafica N°12). Esto puede traer como consecuencia desganado o algún tipo de malestar en la persona que le suceda esta situación, si eso ocurre irremediablemente conduciría al mal desempeño del trabajador, y a su vez un posible fracaso operativo en la delegación.

Gráfica N°12 Evaluación de directivos y a los empleados



Fuente: Autores 2008

4.7 Total Performance Scorecard para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El conocimiento, la cooperación y el bienestar social son conceptos que se encuentran asociados a la estrategia de desarrollo, y curiosamente estos conceptos están íntimamente ligados a la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, considerando que los integrantes de esta delegación se sienten identificados con estos aspectos. Cuando estos tres elementos se colocan adecuadamente en el ensamblaje organizacional, se crea una fuerza vital requerida para el desarrollo, el cual genera un ciclo virtuoso que se realimenta a sí mismo. Por las razones mencionadas se recomienda una Estrategia de Desarrollo para la

Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, pero implementar esta estrategia, no es solo cosa de voluntad de una o dos personas que, preparadas o iluminadas, se pongan a construir un modelo del tipo que sea. Realmente, la Estrategia de Desarrollo debe abarcar dimensiones individuales, grupales, institucionales, culturales y políticas que deben plasmarse en un conjunto de parámetros, objetivos y metas que permitan, en base al consenso en los objetivos de la misma, convertirse en objetivos mutuos

Si desea desarrollo se debe estudiar lo que es el desarrollo. De la capacidad de aprendizaje para fijar y accionar las claves del desarrollo, depende en buena medida la oportunidad de acceder a él, pero el mismo tiene un gran problema, ni se compra ni se vende, no se adquiere en forma de regalo ni puede ser obsequiado, no puede ser extraído ni intercambiado, tiene que ser creado. En todos los casos, sus protagonistas son gente creadora, emprendedora, con una gran mística de trabajo, sean científicos, técnicos, empleados, artesanos u obreros, son capaces de generar con su trabajo una dinámica social orientada a resolver los problemas colectivos como si fueran los propios, no son indolentes, pasivos o inconstantes, todo lo contrario, son fieles exponentes de la acción individual y social.

El desarrollo es una estrategia que intenta aumentar la productividad organizacional por medio del mejoramiento o la modificación de los servicios actuales de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. El desarrollo de servicios implica, por lo general, grandes gastos en investigación; por lo que conocer el desarrollo del servicio que presta la Delegación podría ser una estrategia muy buena a seguir cuando esta organización cuenta con servicios exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del servicio; la idea en este caso es atraer a los usuarios satisfechos para que prueben servicios nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los servicios actuales de la organización.

Ahora bien, para poner en práctica la Estrategia de Desarrollo se muestran a continuación el Cuadro de Mando Integral Corporativo, el Cuadro de Mando Integral Personal, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb requeridos para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre la Universidad de Oriente y en los cuales se sustenta dicha estrategia.

4.7.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre la Universidad de Oriente

Según Rampersad (2003:70), el Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido es un planteamiento participativo que proporciona el marco necesario para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, este abarca la misión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos del éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

En cuanto a la misión Corporativa, dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido, esta va a permitir identificar la identidad de la organización y su razón de existir, de manera de poder crear armonía entre los empleados, fortalecer sus criterios, y mejorar la comunicación mutua dentro de la organización. Ahora bien

En lo referente a la visión Corporativa, dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido, esta da las perspectivas de competencias esenciales de la organización, es decir, muestra las áreas en donde la actuación de la organización es sobresaliente, ya que, ésta incluye el objetivo a largo plazo de la empresa y marca la ruta de transformación a seguir.

De acuerdo a los hallazgos encontrados se plantea el Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el cual muestra, los factores críticos de éxito, los objetivos

estratégicos, las medidas de actuación, las metas y acciones de mejoras, que debería poseer la Delegación según el análisis de la información recolectada en esta investigación. (Ver cuadro N°1)

4.7.2 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre la Universidad de Oriente

Según Rampersad (2003), formular un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), es el punto de arranque del Total Performance Scorecard (TPS), este cuadro se compone de la misión y visión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación personal, las metas y las acciones de mejora.

Así mismo, el CMIP hace que las personas reformulen las ambiciones, objetivos, principios, normas y valores para así mismo, generando un equilibrio efectivo entre los intereses de cada empleado a través de la mejora del comportamiento aumentando su autoconocimiento.

Las funciones del Cuadro de Mando Integral Personal (Rampersad, 2004:32), son las siguientes:

- Permite identificar de formas más efectiva las energías capacidades y objetivos personales, que proporcionan el autoconocimiento y el cual genera una mayor capacidad de aprendizaje.
- Las personas pueden encontrar equilibrio entre sus ambiciones personales y su comportamiento.
- Permite a las personas encontrar equilibrio entre sus ambiciones personales y las corporativas que conllevan al auto asesoramiento, la motivación, la

creatividad, el disfrute, la pasión, la inspiración, el entusiasmo y la actuación ética.

- Crea el marco del futuro de las personas y la mejora personal basándose en el máximo desarrollo individual, bienestar personal y el éxito en la sociedad.
- Funciona como una ayuda al desarrollo de la competencia de cada empleado.

De acuerdo a los hallazgos se plantea el Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el cual muestra, los factores críticos de éxito, los objetivos personales, las medidas de actuación personal, las metas y acciones de mejoras personales, que debería poseer los trabajadores de la Delegación según el análisis de la información recolectada en esta investigación. (ver cuadro N°2)

Cuadro N°1 Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Perspectiva Financiera				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
Alcanzar la Optimización presupuestaria	Administrar el Presupuesto de cada una de las dependencias del Núcleo una vez realizada la asignación anual del mismo	<ul style="list-style-type: none"> Asentar y analizar las órdenes de pago, de compra y de servicios así como viáticos y otros gastos que ameriten cualquier dependencia. Mantener informadas a las dependencias de sus trámites presupuestarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacerlo de manera automatizada. Estar al tanto de las insuficiencias presupuestarias Lo más oportuno posible y vía web 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos de control previo para optimización presupuestaria Trabajar en equipo Crear una plataforma informática capaz de servir de apoyo a la administración presupuestaria del Núcleo de manera eficiente. Atender cordialmente a quien necesite la información

Cuadro N°1 Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
Continuación

Usuarios				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
Servicio de alta calidad	Tener mayor conocimiento de las aspiraciones de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Número de reclamos por parte de los usuarios Grado de satisfacción del usuario. Relación directa y franca con el usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir al 0% Aumentar al 100% Empezarlo a hacer el próximo semestre 	<ul style="list-style-type: none"> Atender y asentar de manera formal las quejas de los usuarios Responder las quejas en el menor tiempo posible. Realizar encuestas o entrevistas para saber si el usuario se encuentra satisfecho. Eliminar la actitud de indiferencia ante las necesidades de los usuarios Llevar un control de la cantidad de usuarios que manejan Recompensa a aquellos empleados con mayor orientación al usuario

Cuadro N°1 Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
Continuación

Usuarios				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer eficiencia y calidad como premisas indispensables. • Mejorar la infraestructura física del ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en tecnología necesaria. • Rapidez al dar respuesta • Solicitar ante las autoridades del Núcleo la solución de la infraestructura física del ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de la gestión presupuestaria a través de la automatización de los procesos • En el plazo de un año 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los procedimientos administrativos necesarios para lograr la automatización de los procesos • Implementar medidas de presión para lograr influir en la pronta solución de la infraestructura física del ambiente laboral

Cuadro N°1 Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
Continuación

Perspectiva Interna				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
Liderazgo y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el nivel de liderazgo del jefe de la unidad Motivar a los trabajadores a tener una mejor comunicación entre ellos Mejorar el acceso a la información estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la productividad laboral de los trabajadores Propiciar el intercambio de ideas entre los trabajadores Disponibilidad de la información estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar al 100% el nivel de liderazgo. el próximo semestre Llevar a un 100 la motivación de la comunicación el próximo semestre En 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> Tomar buenas decisiones Motivar al personal y gratificarlo por su buen desempeño Introducción de internet, intranet e incrementar las reuniones con los trabajadores

Cuadro N°1 Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
Continuación

Conocimiento y Aprendizaje				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo continuo del potencial humano. • Proceso de ideas, errores y quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la productividad laboral. • Participación activa de todos los involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral. • Conocer el número de sugerencias y propuestas llevadas a la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar al menos un 50% por ciento el próximo año • Empezar a hacerlo el próximo semestre 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de desarrollo profesionales. • Juzgar al trabajador por lo que hace y no por lo que aparenta hacer • Ofrecer recompensa a la mejor propuesta de mejora.

Fuente: Autores 2008

Cuadro N°2 Cuadro de Mando Integral Personal para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Perspectiva Financiera					
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora	
Carecer de Problemas salariales	Tener mejor salario	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato colectivo • Reclasificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de por lo menos el 15% para el próximo año • Para el próximo año 	Presionar al sindicato para que se cumpla con lo acordado	
Perspectiva Externa					
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora	
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el éxito personal y profesional. • Trabajar en forma armoniosa y cordial ayudándose unos a otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener el aprecio de la familia y amigos. • Asumir retos y lograrlos • Mejorar el grado de amistad con los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir los buenos y malos momentos con la familia y amigos. • Culminar estudios superiores. • Tratar con respeto y consideración al semejante • Tener comunicación y compartir conocimiento con el semejante 	<ul style="list-style-type: none"> • En todo momento • En 3 años. • En todo momento • Aumentar al menos un 80% dentro de un año 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer lazos fraternales • Poner empeño a los estudios • Tener una comunicación franca y abierta con el semejante 	

Cuadro N°2 Cuadro de Mando Integral Personal para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
Continuación

Perspectiva Interna				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Esforzarse por ser más responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar su trabajo a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser puntual 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponerle empeño a todo lo que se realiza
Conocimiento y Aprendizaje				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Aprender de los errores • Obtener experiencia laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor eficiencia en el trabajo. • Trabajar con integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral. • Tener ética profesional en el desempeño laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en un 50% • En todo momento 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar los cambios. • Aplicar los conocimientos obtenidos • Tener buena comunicación con su entorno • Aprender de la experiencia • Asistir a cursos sobre liderazgo eficaz. • Ser íntegros a sus principios

4.7.3 Alineación y Comunicación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Comunicación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente va a permitir a todos los trabajadores que conforman la organización, familiarizarse con la nueva estrategia, la cual se hace necesario para despertar un sentimiento de compromiso amplio por parte de toda la organización. El Cuadro de Mando Corporativo (CMIC) debe ser comunicado en todos los ámbitos tanto interno como externo entendiéndose los primeros por todos los trabajadores que conforman a la Delegación, y los segundos como, los usuarios en general.

La comunicación de este cuadro (CMIC), debe hacerse de forma equilibrada, de manera que las partes entiendan lo importante que está sucediendo, y este proceso de transmisión de la información se podría realizar mediante el uso de folletos, carteles, oficios, llamadas telefónicas, informes mensuales, memorando, videos reuniones conferencias, o por la simple interacción entre los trabajadores.

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

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

Para realizar este proceso cada trabajador de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente selecciona los objetivos y medidas de actuación del Cuadro de Mando Integral Corporativo que le atañe y los adopta dependiendo de su propia situación. Después de esto los Cuadros de Mando Integrales Personales que se ha formulado cada trabajador se adecua al de la organización. Una vez hecho esto, los Cuadros de Mando Integral Personal se traducen en planes de actuación personal de los trabajadores basados en los puestos de trabajo de cada uno. El plan de actuación individual forma parte del perfil de competencia de cada trabajador y sirve como punto de arranque, para reuniones periódicas de planificación, formación y evaluación.

4.7.4 Gestión de Calidad requerida para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Según Rampersad (2004), la gestión de calidad es una actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en donde la idea principal es la mejora continua que permite alcanzar de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación de problemas, la determinación de su origen y la puesta en marcha de las actuaciones y la comprobación de la efectividad de las mismas así como los procesos de negocio. Por consiguiente, la gestión de calidad requiere la atención personal del primer ejecutivo y su liderazgo; se trata de un asunto demasiado importante para dejarlo en manos de expertos funcionales.

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado se recomienda a la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para maximizar su gestión de calidad lo siguiente:

- Todos los trabajadores evalúen la relación con sus superiores, sus iguales, usuarios y otros.
- Conocer las capacidades y limitaciones de los procesos que lleva a cabo la delegación y las necesidades o lo que esperan los usuarios.
- Informar a los empleados sobre las ventajas del cambio y como se cerrará el hueco que existe entre la situación actual y la futura.
- Reunirse con los usuarios y empleados regularmente para crear un ambiente de comunicación clara y franca.
- Implicar a personas clave en el proceso de toma de decisiones. Cuando se incluye a las partes implicadas en una decisión, la aceptación aumentara y por lo tanto, el efecto de lo que se esté poniendo en práctica
- Organice actos y acontecimientos que refuercen la nueva forma de actuar, tales como ceremonias de premios y actos de reconocimientos para equipos y empleados que alcancen metas o que pongan en práctica cambios con éxito.
- Implementar el sistema presupuestario y de redes computarizado en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre, el cual va permitir reducir el trabajo manual y hacer más eficiente la información que ha de darse a terceros, para que de esta manera el desarrollo tecnológico de las unidades sea total.
- Mejorar el ambiente laboral en la Delegación de Presupuesto, a fin de que las condiciones de trabajo tengan pertinencia con las actividades que allí se desarrollan, el personal que las ejecuta y el número de personas que son atendidas diariamente en esta instancia

4.7.5 Gestión por Competencia requerida para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La gestión por competencias surgió como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio empresarial, ésta consiste en impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer, haciendo énfasis en el desarrollo máximo de los empleados, tomando en cuenta el conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, actitudes, así como valores y principios basados en la realización profesional del trabajo (Rampersad, 2003).

En virtud a lo anteriormente mencionado se recomienda a la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para maximizar su la competencia de sus trabajadores lo siguiente:

- Todo el personal de la delegación debería Formularse su propio CMIP.
- Examinar su ambición personal, es decir la misión y visión personal así como los papeles claves y su deseo o necesidad de aprender
- Los empleados deberían compartir con su superior los elementos del CMIP que se relacione con el trabajo
- Todo el personal debe centrarse en aquellos hábitos que los limitan para buscar la mejor manera de eliminarlos o por lo menos disminuirlos

- El capital humano de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debería comprobar regularmente hasta que punto han cumplido con sus objetivos personales y ajustar su CMIP si fuese necesario.
- Llevar a cabo los cambios de actitud, reconocer los procesos de lo que son responsables y entender el trabajo como una experiencia de aprendizaje.
- Mantener una actitud positiva ante la vida, eliminar los miedos y la barreras que auto limitan el desempeño así como celebrar los éxitos obtenidos.

4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb requerido para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El ciclo de aprendizaje que propone David Kolb parte del hacer (acción humana), sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento, se toma una nueva decisión que modifica la acción original, se logra el aprendizaje al mostrar una nueva conducta, propicia adaptación dirigida al nuevo objetivo.

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado se recomienda a la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para mejorar el conocimiento y aprendizaje de sus trabajadores lo siguiente:

- Llevar a cabo los cambios de actitud, reconocer los procesos de lo que son responsables y entender el trabajo como una experiencia de aprendizaje.

- Asistir a conferencias sobre el TPS o buscar la información que necesite sobre el tema.
- Conocer las capacidades y limitaciones de los procesos que lleva a cabo la delegación.
- Mantener una actitud positiva ante la vida, eliminar los miedos y las barreras que auto limitan el desempeño así como celebrar los éxitos obtenidos.
- Crear condiciones por las que las personas estén deseando aplicar sus conocimientos, compartirlos e intercambiarlos de forma extensiva con los demás.
- Permitir los errores, sin ellos no hay aprendizaje.
- Establecer la estructura corporativa de tal forma que las personas tengan espacio y oportunidades de obtener experiencias y razonar.
- Ser flexible en el horario de trabajo de manera de permitir que los trabajadores puedan seguir sus estudios si lo desean.

La cultura corporativa determina, entre otras cosas, si los empleados se encuentran motivados para aprender y si están deseando desarrollar sus competencias, en la práctica el conocimiento disponible es difícil de absorber y compartir si entra en conflicto con normas o valores culturales. La introducción con éxito del concepto TPS requiere un cambio cultural que a su vez requiere un ajuste de la actitud fundamental de las personas que conforman la organización. Esta actitud está íntimamente ligada a los principios de la organización, es decir, lo que la organización considera normal o decente. Estos principios se traducen en normas o

valores. Las normas están relacionadas con reglas escritas o no, que indican que actitud se espera de cada uno, lo que está permitido y lo que está prohibido. Por otro lado, los valores son los sentimientos sobre los que se esfuerza y se considera. Estos componentes culturales son parte de la visión corporativa y de los valores esenciales.

Por lo tanto se recomienda un cambio en la cultura corporativa de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente si se desea aplicar los lineamientos propuestos por el Dr. Hubert Rampersad y si se desea tomar en consideración las recomendaciones de esta investigación.

CONCLUSIONES

Con el estudio realizado en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, mediante el análisis de la información recolectada de sus trabajadores, a través de cuestionarios, acerca de los procedimientos que se llevan a cabo en dicha Delegación, se señalan las siguientes conclusiones:

- La Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre no cuenta con la instalación del sistema automatizado presupuestario y de redes (computarizadas), por lo tanto, se muestra un gran volumen de trabajo, ya que el mismo se realiza en forma manual.
- El personal que labora en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no cuenta con el espacio físico adecuado para realizar su trabajo, éste es demasiado reducido para la cantidad de trabajadores que cumplen labores en la oficina, y para atender al usuario que se dirige a esta Delegación en busca de información.
- De acuerdo a los resultados del análisis de la información recolectada, la Delegación es más sensible a los factores internos que a los externos, por diferentes variables por mencionar algunas, falta de comunicación con los usuarios, falta de planes de entrenamiento así como la falta de inversión en cursos y motivación en su capital humano, entre otros; sin embargo, está capacitada y atenta para enfrentar los retos, cambios y amenazas del entorno.
- Mediante el estudio de los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), se pudo comprobar que todos los encuestados están claros en quiénes son y a qué se dedican; todos admiten estar en la Delegación de Presupuesto

porque allí consiguieron el empleo o fueron asignados. Sus objetivos, metas y aspiraciones están basadas en el crecimiento profesional y personal, conocen sus habilidades y virtudes

- Se precisó que es necesario, que la formulación de los objetivos de la Delegación deben estar orientados a ofrecer un servicio de alta calidad y desarrollo continuo del potencial humano, creando comunicación abierta y procesos de ideas, que permitan definir estrategias donde se diversifiquen las diferentes modalidades de servicios que presta dicha delegación.
- En cuanto a los papeles claves si se mira el capital humano de la Delegación como individuos, todos son distintos y tienen ideales y aspiraciones distintas, pero todos concuerdan en que se debe llevar una relación de armonía y amistad entre compañeros para poder realizar las actividades dentro de la Delegación de la mejor manera posible.
- El jefe de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no gratifica a aquellos empleados que realizan alguna contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario.
- Es necesario aplicar o ejecutar una Estrategia de Desarrollo en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente porque con esta se optimizaría el servicio que se presta a los usuarios.
- Todos los trabajadores deben de realizar un cambio de actitud, reconocer los procesos de lo que son responsables y entender el trabajo como una experiencia de aprendizaje, así mismo, debe conocer las capacidades y limitaciones de los procesos que se llevan a cabo en la delegación.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

Ansoff, H., Declerck, R. y Hayes, R. 1991. **El Planteamiento Estratégico. Nueva Tendencia de la Administración.** Trilla: México.

Arias, F. 2006. **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.** Episteme: Venezuela.

Babaresco, A. 2001. **Proceso Metodológico en la Investigación.** Universidad del Zulia: Venezuela.

Barry, B. 1986. **Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations.** Amherst H. Wilder Foundation: USA.

Chandler, A. 1962. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.** Cambridge, MA: MIT Press

David, F. 2003. **Conceptos de Administración Estratégica.** Pearson Educación: España.

Fernández de, A. 2005. **Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos.** Primera edición. Edición digital: Madrid.

Francés, A. 2006. **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.** Ediciones IESA: México.

Gómez, A. 2005. **Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico**. Mc. Graw Hill: Colombia.

Hall, R. 1973. **Organizaciones Estructura y Procesos**. Prentice-Hall: España.

Koontz, H. y Weihrich, H. 2004. **Administración. Una Perspectiva Global**. Mc. Graw Hill: México.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). **El Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión, 2000, S.A: Barcelona.

Méndez, C. 1998. **Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias, Económicas, Contables y Administrativa** Mc. Graw Hill: Colombia.

Mintzberg, H. y Quinn, B. 1998. **El Proceso Estratégico**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A: México.

Mlinkoff, R. 1968. **Los Procesos Administrativos**. Universidad Central de Venezuela: Venezuela.

Porter, M. 1985. **Estrategias Competitivas**. Editorial Continental, S.A: México.

Rampersad, H. 2003. **Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Una Evolución en la Gestión por Resultados**. Mc Graw Hill: España.

Rampersad, H. 2004. **Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Una Evolución en la Gestión por Resultados**. Mc Graw Hill: España.

Rampersad, H. 2006. **Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Una Evolución en la Gestión por Resultados.** Mc Graw Hill: España.

Sabino, C. 1992. **El Proceso de Investigación.** Editorial PANAPO: Venezuela.

Sallenave, J. 1994. **Gerencia y Planificación Estratégica.** Editorial Norma: Colombia.

Santesmases, M., Sánchez, F. y Koisak, G. 2004. **Marketing: Conceptos y Estrategias.** Mc. Graw Hill: España.

Serna, H. 1999. **Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión- Teoría y Metodología.** 3R Editores LDTA: Colombia.

Stoner, J, y Freeman, R. 1994. **Administración.** Prentice-Hall: México.

Tamayo, M. 1998. **El Proceso de la Investigación Científica.** Limusa: Noriega.

Tamayo, M. 1993 **Metodología formal de la investigación científica.** Limusa: México.

Leyes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999.

Ley Orgánica de Planificación 2001. Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001. Decreto N° 1.528 06 de noviembre de 2001.

Ley Orgánica de Régimen Presupuestario 1999. Gaceta Oficial N° 5.358 Extraordinario de fecha 29 de junio de 1999. Presidencia de la República. Decreto N° 185 de fecha 26 de junio de 1999.

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

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

Documentos

Ariza, O. 2006. **Planificación Estratégica**. Venezuela.

Universidad de los Andes (U.L.A.). 2001. **Papeles Para el Cambio** .2001.

Manual de Organización del Rectorado y Secretaría de la Dirección de Organización y Sistematización Institucional de la UDO (2004).

Velázquez, C. 2005. **El Proceso de Investigación Científica, Guía Instructiva para la Cátedra Metodología de la Investigación**. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente.

Trabajos de Grado

Amundaray M. y Molinete, D. 2008. **Estrategia para la Caja de Ahorro de los Trabajadores, Activos, Obreros, Pensionados, Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), Basado en el Enfoque Total Performance Scorecard (TPS)**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente: Venezuela.

Figueroa, S. y Rodríguez, A. 2007. **Evaluación de los Procedimientos Administrativos que se Llevan a Cabo en la Delegación de Presupuesto de la Universidad de Oriente. Núcleo de sucre. Periodo 2006**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente: Venezuela.

Lara, M. 2006. **Análisis del Proceso Presupuestario que Ejecuta la Unidad de Programación y Presupuesto de la UNELLEZ, (ejercicio Fiscal 2004)**. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora: Venezuela.

López, Y. 2002. **Control de Gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la Zona Lara Yaracuy y Portuguesa**. Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado: Venezuela.

YUNCOZAR, Yelitza. 2002. **La Gestión por Competencia como Herramienta Motivadora de Recursos Humanos**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Trabajos de Ascenso

Gil, P. 2006. **Formulación de una Plan Estratégico para la Empresa de Pinturas Termoplásticas Termopin, C.A Ubicada en Barquisimeto Estado Lara Para el Año 2006.** Trabajo de Ascenso. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado: Venezuela.

Malavé, E. 2001. **Planificación Estratégica Para la Comisión Latinoamericana de Normas Técnicas (COPANT).** Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente: Venezuela.

MARCANO, Cristina. 2001. **Modelos de Gestión Orientada a la Calidad.** Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela.

Directorio WEB

El Universal. 29/05/2008 **Venamcham introduce el Total Performance Scorecard Proponen plan mejorador de la competencia empresarial El reforzamiento del capital humano es el centro de la estrategia.** Disponible en: (http://www.venamcham.org/español/sala_venamcham_medios_nov22.htm-61k-).

Estrada, M. y Medina E. 29/05/2008. **Financiamiento de la Educación Superior en Centroamérica y el Caribe.** Disponible en: [http:// www.cres2008.org /upload/documentosPublicos/tendencia/Tema10/Efrain%20Medina.doc](http://www.cres2008.org/upload/documentosPublicos/tendencia/Tema10/Efrain%20Medina.doc).

Samoilovich. 6-07-2008. **El Aprendizaje en las Organizaciones Concepciones Preliminares.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos44/aprendizaje-rganizaciones/aprendizaje-organizaciones2.shtml?monosearch>.

Zerpa D. 2008. **Propuesta de Líneas de Acción Para Fortalecer Área Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.** Oficio CADNS-0256. Disponible en: <http://www.sucra.udo.edu.ve/>.

http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito_de_gasto_presupuestario#El_proceso_presupuestario_en_las_organizaciones.

<http://www.aporrea.org/educacion/a42892.html>.

[http://reporiente.wordpress.com/2007/10/16/udo-inicia-periodo-con-merma-de-417-en-su-presupuesto/\(26/05/2008\)](http://reporiente.wordpress.com/2007/10/16/udo-inicia-periodo-con-merma-de-417-en-su-presupuesto/(26/05/2008)).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teorgapuuch.htm>.

http://html.rincondelvago.com/organizacion-y-metodos-del-trabajo_evolucion-del-pensamiento-organizativo.html.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial/.

http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard.

<http://www.tmcvenezuela.com/spanish/tps/libro.htm> (15/05/2008).

http://es.Wikipedia.org/wiki/Desarrollo_de_un_nuevo_producto (10/08/2008).

<http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/56>.

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

[http:// www.es. genderandwater.org/page/3661](http://www.es.genderandwater.org/page/3661)

[http:// es.wikipedia .org/wiki/Estrategia](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia)

<http://www.virtual.unal.edu.co/>

[http://www.monografias.com/ trabajos7/ plane/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml)

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

<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

[http: //www.monografias.com /trabajos3 /gerenylider /gerenylider.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml)

Anexos

Anexo N°1

Cumaná, 3 de julio de 2008

Ciudadano(a)

Presente

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“Estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard”**, el cual tiene como objetivo: Definir estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard (TPS).

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico 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,

Br. Daniel Ordaz
C.I.:17.214.225

Br. Jesús Surga
C.I.: 15.9337.11

CUESTIONARIO

ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PRESUPUESTO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

NOMBRE _____ DEL ENTREVISTADO:

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA:

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

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

CUESTIONARIO

ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PRESUPUESTO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMPIC)

Misión Corporativa

1.- ¿Para qué existe la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

2.- ¿Qué es la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

3.- ¿Qué labor cumple la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

4.- ¿Cuáles son los objetivos de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

5.- ¿Qué tipo de organización es la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

6.- ¿Cuál es la identidad de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

7.- ¿Cuál es el propósito de existencia de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

8.- ¿Cuál es la función principal de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

9.- ¿De la organización, quiénes son las partes más importante implicadas en las actividades que desarrolla la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

10.- ¿Qué necesidad básica cubre la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Visión Corporativa

11.- ¿Cuál es el sueño más ambicioso para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

12.- ¿Cómo imaginan el futuro de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

13.- ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

14.- ¿Qué busca alcanzar la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

15.- ¿Cuál es el camino trazado por la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar esa meta?

16.- ¿Hacia dónde se dirige la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente desde este momento?

17.- ¿Cómo ven una situación futura donde se compartan las ambiciones personales y las corporativas?

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

19.- ¿Qué cambios se prevén en el paisaje organizacional?

20.- ¿Qué se apoya en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

21.- ¿Qué quiere ser la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Factores Críticos del Éxito Corporativo

22.- ¿Qué factores hacen única a la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

23.- ¿Cuál es el factor de éxito más importante de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

24.- ¿Qué factores son esenciales para que la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente sea viable?

25.- ¿Cuáles son las competencias centrales que posee la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Valores Esenciales:

26.- ¿Cuáles son los principios, normas y valores de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Objetivos Corporativos

27.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

28.- ¿Qué objetivos a corto plazo se pueden medir en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

29.- ¿Cómo se deben alcanzar dichos objetivos?

Metas y Medidas de Actuación Corporativa

30.- ¿Cuáles son las metas que posee la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

31.- ¿Cuáles son los indicadores utilizados por la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar los objetivos propuestos?

32.- ¿Cómo son medidos los objetivos y la visión corporativa?

33.- ¿Qué valores se deben alcanzar?

Acciones de Mejora Corporativa

34.- ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

36.- ¿Qué acciones de mejora implantan en caso de presentarse alguna situación inesperada en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

37.- ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

39.- ¿Cómo comprobar que en la organización se aprende de forma continua?

II. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)

Misión Personal

1.- ¿Quién eres?

2.- ¿Cuál es tu filosofía de la vida?

3.- ¿Por qué perteneces a la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

5.- ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas?

6.- ¿Qué habilidades te caracterizan?

7.- ¿Para qué vives?

8.- ¿Cuáles son sus creencias esenciales?

Visión Personal

9.- ¿Hacia dónde quieres ir como persona?

10.- ¿Qué valores y principios te guían?

11.- ¿Qué quieres conseguir en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

12.- ¿Qué apoya usted en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

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

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

Papeles Clave

17.- ¿Qué papeles clave quieres desempeñar en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

Factores Críticos de Éxito Personal

20.- ¿Qué factores te hacen irreplicable?

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

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

23.- ¿Cuáles son tus competencias más importantes?

Objetivos Personales

24.- ¿Qué resultados personales quieres conseguir en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

25.- ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Metas y Medidas de Actuación Personal

26.- ¿Cuáles son tus metas personales?

27.- ¿Cómo puedes medir tus resultados personales?

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

29.- ¿Qué valores tienes que alcanzar?

Acciones de mejora personal

30.- ¿Cómo quieres conseguir los resultados?

31.- ¿Cómo puedes alcanzar tus resultados?

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

33.- ¿Cómo puedes comprobar que aprendes continuamente?

34.- ¿Cómo puedes mejorar tu comportamiento?

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

III.GESTIÓN DE CALIDAD

A continuación se presenta una tabla con tres tipos de opciones, divididas en 5 categorías tales como: general, estilo de gestión, visión estratégico y procesos internos, en la cual se hará una evaluación de la gestión de calidad de la Delegación

de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para ello se requiere marcar con “X” en la casilla que mejor refleje lo acertado.

General	SI	ALGO	NO
1.- ¿Sabe quiénes son sus usuarios y cuántos son?			
2.- ¿Escucha atentamente a todos sus usuarios y se familiariza con su situación?			
3.- ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?			
4.- ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?			
5.- ¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?			
6.- ¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?			
7.- ¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?			
8.- ¿Considera a cada usuario como único?			
9.- ¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?			
10.- ¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?			
11.- ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios?			
12.- ¿Tiene un espacio de atención al usuario o una central de llamadas?			
13.- ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debido a que están insatisfechos?			
14.- ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			
15.- ¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?			
16.- ¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?			
17.- ¿Por lo general informa a sus usuarios los servicios que mejor se adapten a sus necesidades?			
18.- ¿Sabe lo que cuesta perder un usuario?			

19.- ¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo usuario?			
20.- ¿Mantiene relaciones con sus usuarios?			
21.- ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?			
22.- ¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?			
23.- ¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?			
Estilo de liderazgo	SI	ALGO	NO
24.- ¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario?			
25.- ¿Sabe como miembro de la Administración de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente cuántas quejas se reciben al año?			
26.- ¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia?			
27.- ¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?			
28.- ¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios?			
29.- ¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?			
30.- ¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario?			
31.- ¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los usuarios?			
32.- ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?			
33.- ¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?			
34.- ¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los usuarios?			
35.- ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?			

3.- ¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
37.- ¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones?			
38.- ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?			
Visión Estratégica	SI	ALGO	NO
39.-¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medidas de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de la organización?			
40.- ¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?			
41.- ¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?			
42.- ¿Tienen una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua?			
43.- ¿Le garantiza a todos sus usuarios un grado de servicio mínimo y/ o completa satisfacción?			
44.- ¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios?			
45.- ¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?			
46.- ¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios?			
47.- ¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?			
48.- ¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico?			
49.- ¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?			
Procesos Internos	SI	ALGO	NO
50.- ¿Ha designado responsables para controlar los procesos en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			
51.- ¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?			
52.- ¿Se ajusta su teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?			

53.- ¿Se contesta el teléfono en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?			
54.- ¿Se organizan los procesos de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios?			
55.- ¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?			
54.- ¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora?			
55.- ¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?			
56.- ¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios internos?			
57.- ¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?			
58.- ¿Garantizan los departamentos de apoyo de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la calidad del trabajo que realizan?			
Recursos Humanos	SI	ALGO	NO
59.- ¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?			
60.- ¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?			
61.- ¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los usuarios a la hora de satisfacerlos?			
62.- ¿Están los intereses de sus empleados y los de usuarios relacionados?			
63.- ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?			
64.- ¿Hay en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?			
65.- ¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?			

66.- ¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?			
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

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

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

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

8.- Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.				
9.- La estructura organizativa de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales				
10.- La Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se caracteriza por la diversidad; donde hay gente de diferentes orígenes culturales y estilo de aprendizaje, también diferentes, los planteamientos son estudiados y son intuitivos, las personas asumen diferentes roles en equipo.				
12.- Existe un programa eficaz en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas.				
13.- En la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve				
14.- En el la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no hay atmósfera de miedo y desconfianza.				

ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto
15.- La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende.				
16.- En la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.				
17.- Los directivos de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente poseen el conocimiento más importante para el éxito de la institución.				
18.- Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada.				
19.- Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo				
20.- Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje.				

21.- Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.				
22.- La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia.				
23.- Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.				
24.- Las destrezas más importantes del gestor de conocimiento son: comprensión procesamiento, comunicación, y capacidad de compartir el conocimiento.				
VISIÓN ESTRATÉGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto
25.- La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida				
26.- Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente				
27.- Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje				
28.- La información asociada, se considera valorable desde el punto de vista estratégico.				

PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto
29.- Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma espontánea con los demás.				
30.- La cultura organizacional de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente promueve el crecimiento del conocimiento.				
31.- La cultura organizacional de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.				
32.- Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual.				
33.- Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua, sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.				
34.- El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva.				
35.- Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.				

36.- El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente				
37.- Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos.				
38.- Hay un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, de asumir responsabilidades por las actuaciones de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
39.- En la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hay franqueza, disfrute y pasión.				
40.- Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario.				
41.- Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.				
42.- Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.				

43.- Las personas que trabajan en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente aprenden juntas, en armonía y en equipos.				
44.- Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan permitiendo conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio.				
45.- El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.				
46.- El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de diálogo, entre otras.				
47.- El la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.				
48.- El trabajo en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es variado e interesante.				
49.- Hay rotación de puestos en la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				

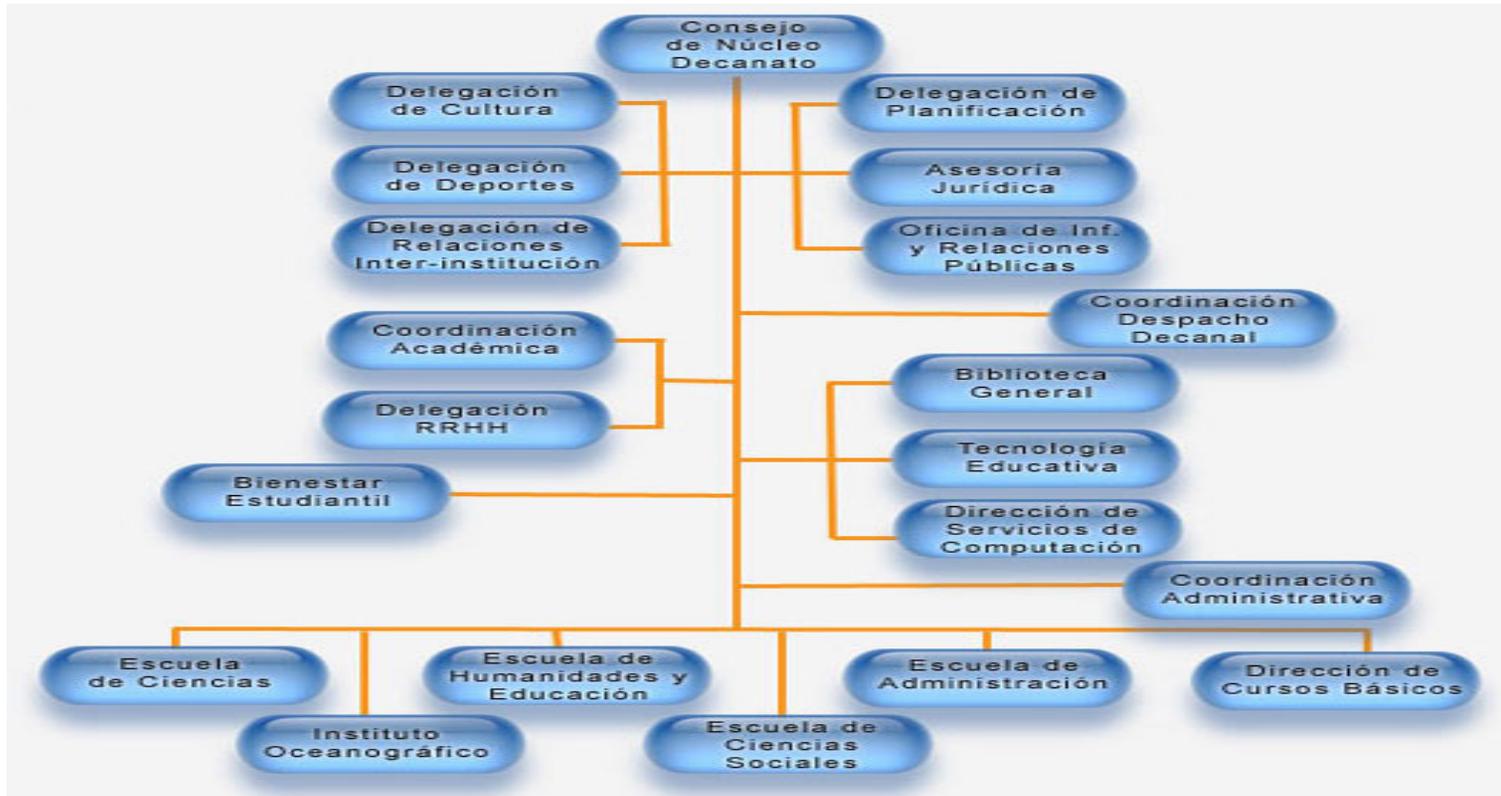
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente / usualmente	Siempre/ Correcto
50.- La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
51.- Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.				
52.- El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades.				
53.- Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				
54.- Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
55.- Aquellos empleados que se marchan de la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente ceden sus conocimientos a los demás.				

56.- Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.				
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

“Gracias por su Colaboración”

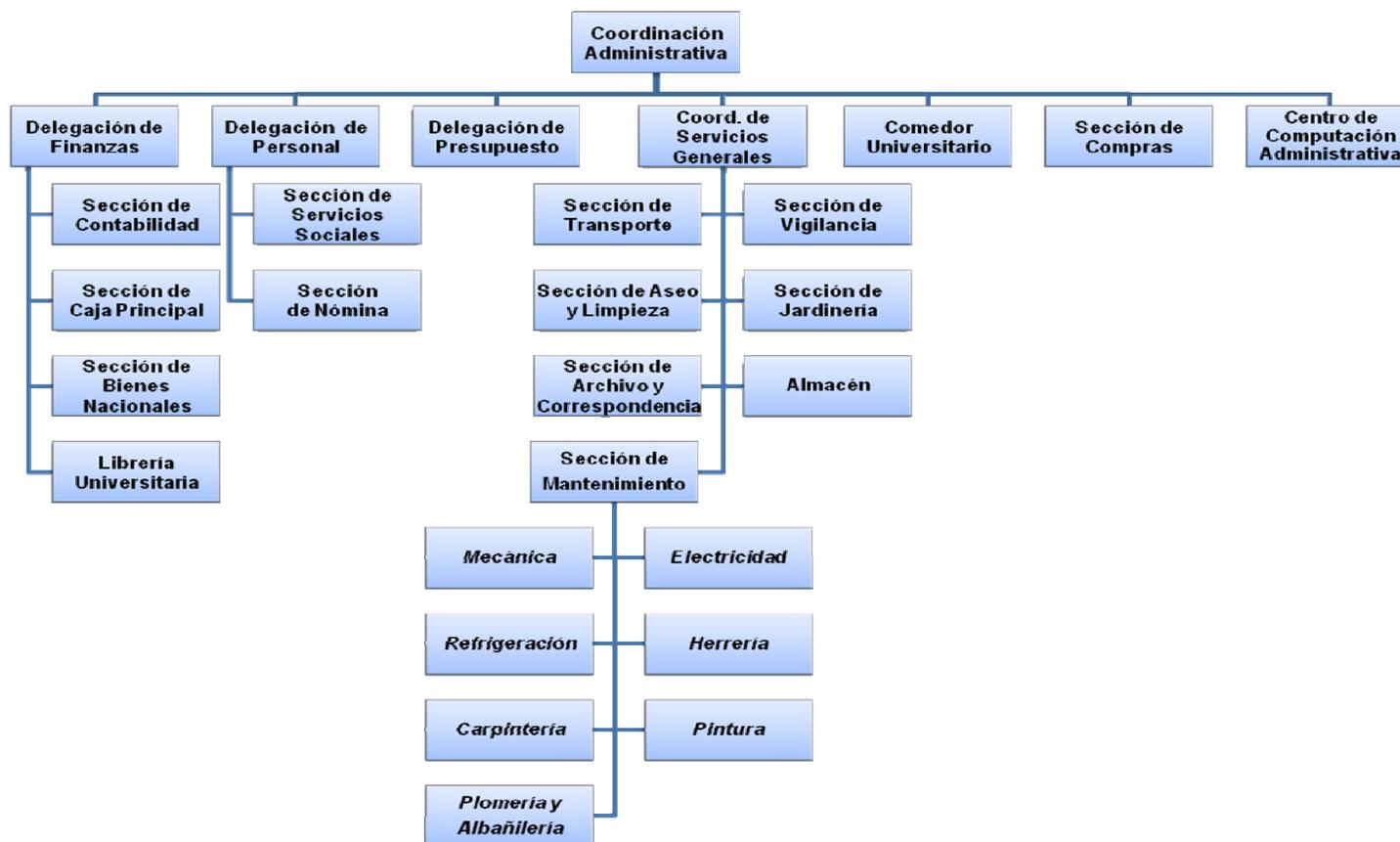
Anexo N°3

Organigrama del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=122&Itemid=141

Anexo N°4
 Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Zerpa 2008

Hoja de Metadatos

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

Título	ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PRESUPUESTO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL ENFOQUE TOTAL PERFORMANCE SCORECARD
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Br. Daniel A. Ordaz R.	CVLAC	C.I: 17.214.225
	e-mail	daor611@hotmail.com
	e-mail	
Br. Jesús S. Surga B.	CVLAC	C.I: 15.933.711
	e-mail	Jesús_surga@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Resumen (abstract):

Hoy en día las exigencias que presentan los mercados actuales hacen de manera muy necesaria que toda organización, sin importar su finalidad, haga uso de estrategias para el logro eficiente de sus objetivos. Estas consisten en la determinación de caminos de acción que permiten el desarrollo y alcance de objetivos propuestos. En esta investigación se buscaba la determinación de estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la cual se entiende que es parte de un ente que no tiene fines lucrativos, sino que se ve más como una organización de servicios, por lo tanto nos centramos en el personal de la misma, es debido a esta realidad que se utilizó el modelo propuesto por Rampersad denominado Total Performance Scorecard, que consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, el cual involucra cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb y que busca una integración de las visiones y misiones personales con la visión y misión organizacionales. Con la aplicación de este modelo se recolectó información mediante cuestionarios, la cual fue analizada e interpretada y arrojó como resultados, que el tipo de estrategia que mejor se adapta a la Delegación es una estrategia de desarrollo, la cual intenta aumentar la productividad organizacional por medio del mejoramiento o la modificación de los servicios actuales, y en este trabajo investigativo se expresa el porqué de esa elección, y se considera que con ello es posible alcanzar los objetivos que vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, permitiendo a los trabajadores adquirir un desarrollo y crecimiento progresivo con una ampliación de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional, y así lograr el desarrollo y perfeccionamiento administrativo.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Eika Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	08	22

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS ORDAZ Y SURGA.doc	Aplicattion/word

Alcance:

Espacial : _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo: LICENCIADO EN
CONTADURIA PÚBLICA, LICENCIADO EN ADMNISTRACION**

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

**Área de Estudio:
ESCUELA DE ADMINISTRACION**

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

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

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de esta tesis. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



Daniel A. Ordaz R
C.I: 17.214.225
Autor 1



Jesús S. Surga B.
C.I: 15933711
Autor 2



Dra. Damaris Zerpa de Márquez
C.I. 5.706.787

Asesor Jurado 1



MSc. Elka Malavé Ramos
C.I. 8.649.633 .

Asesor Jurado 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:



Rafael García

