



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE
FINANZAS REGIÓN BOLIVAR DE CORPOELEC CON BASE A LA
NORMA UNE 66175:2003.**

Presentado por

Bravo Jorge Luis

Para optar al título de

Especialista en Sistemas de la Calidad

Asesor

Salazar Arismendi Carmen Luisa

Puerto Ordaz, Febrero de 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

***EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE
FINANZAS REGIÓN BOLIVAR DE CORPOELEC CON BASE A LA NORMA UNE
66175:2003***

Autor: Jorge Bravo

Tutor: Carmen Salazar

Año: 2015

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo principal “evaluar los indicadores de gestión de la Unidad Finanzas Región Bolívar de la Corporación Eléctrica Nacional (Corpoelec)”, con el propósito de fortalecer el sistema de medición, análisis y mejora de esta área de la empresa. De esta manera se reforzará el seguimiento y control de los procesos y productos generados. La investigación se genera para dar respuesta a lo contemplado en la Norma UNE 66175:2003 “Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores”, y a los parámetros de calidad y eficiencia establecidos en los objetivos estratégicos de la Corporación Eléctrica Nacional (Corpoelec).

El estudio se enmarca en una investigación evaluativa con un diseño de nivel descriptivo, documental, de campo, y no experimental con el propósito de evaluar indicadores de gestión. La evaluación contempló la verificación del diseño, implantación, manejo y revisión del sistema de indicadores y cuadro de mando de la unidad de Finanzas Región Bolívar.

Se describen los indicadores de las unidades organizativas adscritas a la unidad de Finanzas Región Bolívar, de igual manera se determinará el grado de adecuación de estos indicadores a los elementos de la Norma UNE 66175:2003 identificandose áreas de oportunidad para los mismos.

Descriptor: evaluación, indicadores, medición, análisis y mejora.

DEDICATORIA

- A mi padre Dios por darme la vida y permitirme ser morada de su espíritu.
- A mi hermano mayor Jesucristo, por sacrificarse en la cruz del calvario por el perdón de nuestros pecados. Eres digno de glorificación, adoración, alabanza, exaltación y admiración.
- A la memoria de Carmen Cristina Bravo Perdomo, mi madre, quien es ejemplo de amor, misericordia, perseverancia, esfuerzo, humildad, honestidad, humanismo, solidaridad y sencillez.
- A la memoria de José Alberto Bravo, mi hermano, quien tempranamente nos abandonó físicamente de este plano terrenal, pero que espiritualmente estará por siempre en mi mente y corazón.
- A mi esposa, amiga, compañera y morena bella Ana María Sotillo Velasquez, Te amo y más te amo mi vida. Todos mis logros también son los tuyos, ya que somos un solo cuerpo en Jesucristo.
- A mis herederos y razón de mi existencia: el campeón Jorge David y mis princesas; Alba Cristina, Georgina Valentina y Georgelis Valeska.
- A todas las personas que colaboraron en el suministro de información, apoyo logístico y emocional en el logro de los objetivos de este trabajo.
- A todas aquellas personas que creen y llevan la buena obra de Jesucristo, y lo aceptan como nuestro único y suficiente salvador.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por ser mi creador, padre y guía. Su palabra es fuente de vida. Su obra es digna de admiración e imitación. Su misericordia y compasión es para siempre. Su legado es eterno. Su amor es el más grande que he conocido. “Todo lo puedo en Cristo que me Fortalece” Filipenses 4:13. Gracias padre por darme sabiduría, conocimiento espiritual y palabra de ciencia para desarrollar este trabajo de investigación.
- A Carmen Bravo, quien con mucha templanza y autoridad no permitió que abandonara mis estudios académicos. Este logro es tuyo mi vieja bella.
- A mi morena bella, por mantenerse a pesar de todo a mi lado. Sin tu presencia no tendría inspiración, tu amor me ánima y fortalece.
- A mi campeón y mis princesas. Ustedes hijos me motivan y animan cada día. Le doy gracias a Dios por tener unos hijos tan hermosos e inteligentes.
- A Carmen Salazar, mi tutora metodológica. Agradezco la exhaustiva revisión y corrección de algunos puntos de este trabajo de investigación.
- A la Iglesia “Unción y Poder” por enseñarme la palabra de Dios. La cual me inspiró con el amor en Cristo a culminar esta actividad académica que tenía pendiente. “Así también la fe, si no tiene obras, es muera en si misma” Santiago 2:17.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
ALCANCE.....	8
LIMITACIONES.....	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO METODOLÓGICO.....	10
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	10
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
UNIDAD DE ANÁLISIS.....	12
SISTEMA DE VARIABLES.....	12
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	14
POBLACIÓN.....	14
MUESTRA.....	14
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	16
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....	17
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	17
CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	20
CAPÍTULO III.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	21
RESEÑA HISTÓRICA.....	21
TIPO DE EMPRESA.....	22
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
BASES TEÓRICAS.....	26
INDICADOR.....	26
GESTIÓN.....	27
INDICADORES DE GESTIÓN.....	27
VENTAJAS QUE TIENE CONTAR CON INDICADORES DE GESTIÓN.....	27
TIPOLOGÍA DE INDICADORES.....	28
CLASIFICACIÓN POR LA NATURALEZA DE LOS INDICADORES.....	29
MARCO CONCEPTUAL PARA EL DISEÑO DE INDICADORES.....	30
IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	31
NORMA UNE 66175:2003 – SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES.....	32
BASES LEGALES.....	34
DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	36
ACCIÓN DE MEJORA.....	36
CALIDAD	37
CUADRO DE MANDO.....	37
EFICACIA	37
EFICIENCIA.....	37
INDICADORES DE GESTIÓN.....	37
INDICADOR.....	38
MEDICIÓN.....	38
PARÁMETRO.....	38
CAPÍTULO IV.....	39
ANÁLISIS DE LOS DATOS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	39
DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE FINANZAS REGIÓN BOLÍVAR.....	39
EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE FINANZAS REGIÓN BOLÍVAR.....	42
RESULTADOS GENERALES.....	52
RESULTADOS ESPECÍFICOS.....	54
ÁREAS DE MEJORA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	57
CAPÍTULO V.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°		Pág.
1	Procesos de la unidad de Finanzas Región Bolívar	6
2	Población y Muestra	14
3	Operacionalización de las Variables	19
4	Resumen de indicadores de Gestión reportados por la Unidad Finanzas Región Bolívar	40
5	Instrumento de evaluación de la Norma C.V.G Excelencia de Gestión, 1999	42
6	Ponderación de las directrices de la Norma UNE 66175:2003	43
7	Escala de evaluación de la Norma C.V.G Excelencia de Gestión, 1999	44
8	Evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar	45
9	Resultados generales del grado de adecuación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar	52
10	Grado de adecuación de los indicadores a la directriz 5 “Diseño de Indicadores y Cuadro de Mando” de la Norma UNE 66175:2003	54
11	Grado de adecuación de los indicadores a la directriz 6 “Implantación del Sistema de Indicadores” de la Norma UNE 66175:2003	55
12	Grado de adecuación de los indicadores a la directriz 7 “Explotación de la Información” de la Norma UNE 66175:2003	56
13	Grado de adecuación de los indicadores a la directriz 8 “Examen Periódico del Sistema de Indicadores y Cuadros de mando” de la Norma UNE 66175:2003	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°		Pág.
1	Estructura Organizativa de la Corporación Eléctrica Nacional	3
2	Estructura Organizativa de la Unidad de Finanzas Región Bolívar	5
3	Mapa de factores clave de éxito de la gestión	30
4	Ciclo de Vida de los Indicadores y Cuadros de Mando	33

INTRODUCCIÓN

Los indicadores generan información para realizar la medición, seguimiento y control de la gestión de una empresa. Proporcionan datos del comportamiento de los procesos, cumplimiento de las características y requisitos de los productos o servicios de una organización. En un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) por medio de ellos se realiza el seguimiento y medición de los procesos y productos.

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar los indicadores de gestión de la Unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec.

Evaluar la manera como se diseñan, implantan, analizan y revisan los indicadores de gestión en la Unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, es relevante para identificar áreas de oportunidad en el seguimiento, control y mejora de la gestión de ésta.

Como referencia para realizar la evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar, se consideraron las directrices establecidas en la Norma UNE 66175:2003 “Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores”.

El presente documento constituye el Trabajo Especial de Grado enmarcado en el Programa de Especialización en “Sistemas de la Calidad” de la Universidad Católica Andrés Bello, el cual consta de cinco (5) capítulos:

El Capítulo I “**EL PROBLEMA**”, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, su alcance y limitación.

El Capítulo II “**MARCO METODOLÓGICO**”, contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de los datos y la operacionalización de las variables.

El Capítulo III “**MARCO TEÓRICO**”, contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales que sustentan el estudio, así como la definición de términos básicos.

El Capítulo IV “**ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**”, contiene la descripción de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec. De igual manera los resultados

generales y específicos de la adecuación de los indicadores de gestión de esta unidad a la Norma UNE 66175:2003 y las áreas de mejoras identificadas.

El Capítulo V “**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**”, contiene las conclusiones generadas durante el análisis de los resultados, así como las recomendaciones para adecuar el sistema de indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec a la Norma UNE 66175:2003.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas usadas en la investigación.

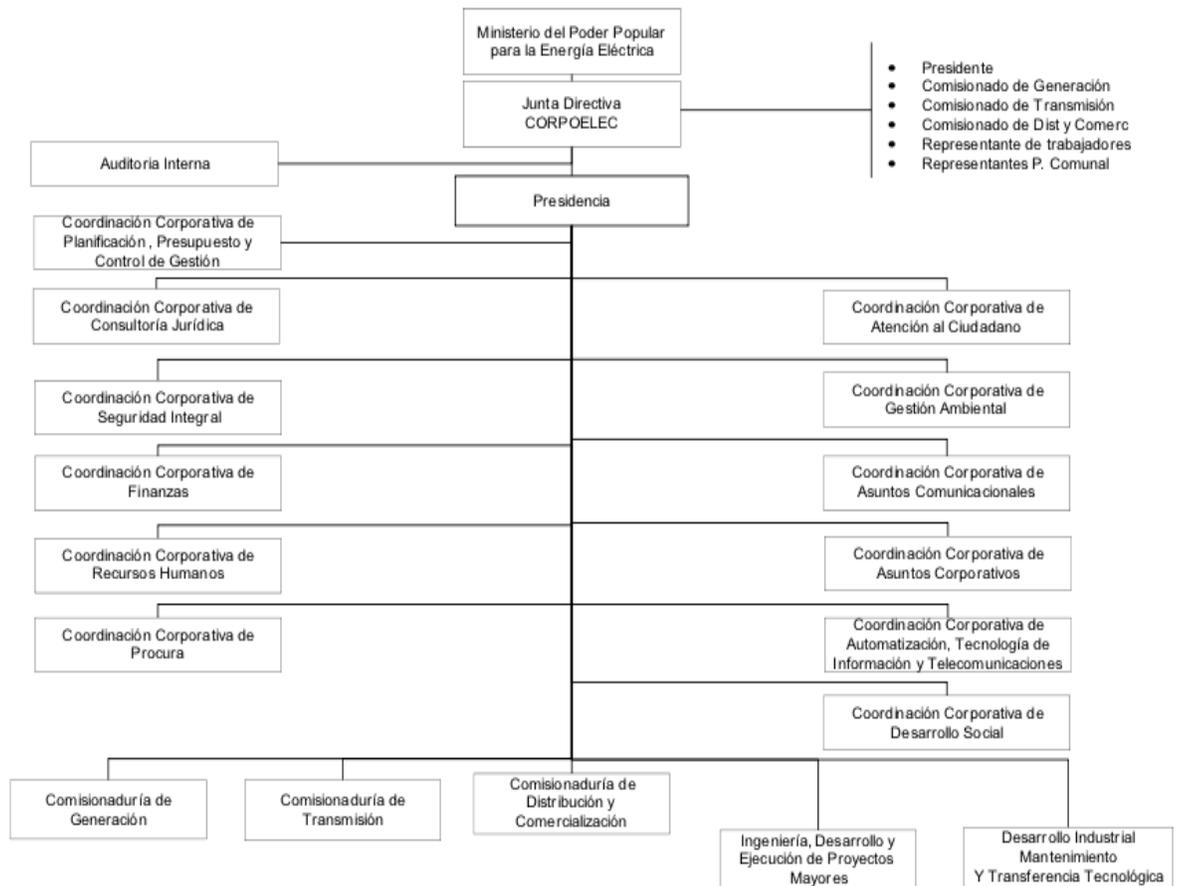
CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A raíz de la creación de la Corporación Eléctrica Nacional (Corpoelec) en el año 2007 mediante el Decreto Presidencial N° 5.330, se han originados cambios estructurales en el Sector Eléctrico Nacional (SEN). Ésto conlleva a la revisión, evaluación, análisis y mejora de los elementos de gestión de la organización, necesarios para la consolidación de la Corporación (ver figura N° 1):

Figura N° 1: Estructura Organizativa de la Corporación Eléctrica Nacional



Fuente: Unidad de Desarrollo de la Organización de Corpoelec, 2011

Desde el año 2010 se dejó de mantener el Sistema de Gestión de la Calidad del proceso “Generar Energía Eléctrica (GEE)” establecido en la empresa Edelca, ahora Corpoelec, lo cual ha presentado debilidad en la “medición y seguimiento de los procesos”, tal como lo establece la cláusula 8.2.3 de la Norma ISO 9001:2008.

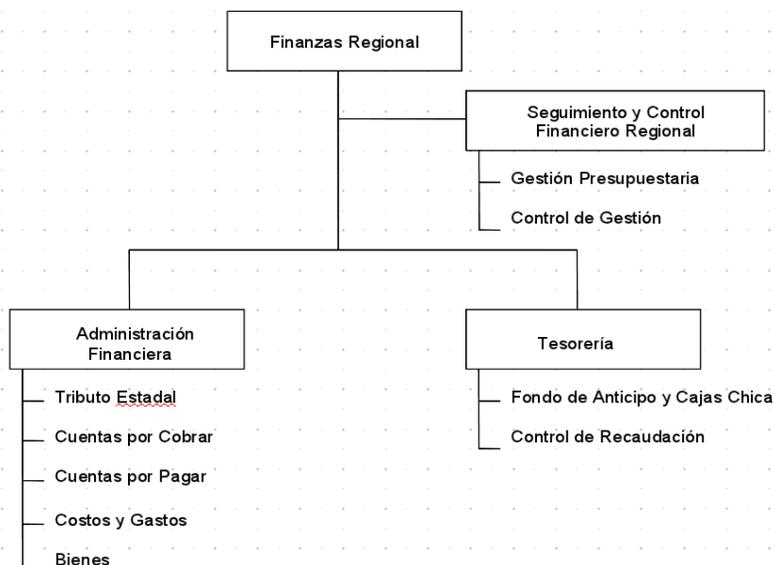
Para el logro de los objetivos funcionales de las unidades organizacionales de Corpoelec, alineados a las nuevas directrices de la nueva empresa eléctrica (Corpoelec), se requiere la revisión y evaluación de los sistemas de indicadores, a fin de orientar la gestión a la medición, análisis y mejora exigidos en los objetivos estratégicos de Corpoelec:

- Asegurar el Servicio Eléctrico con equidad, Calidad y Eficiencia
- Profundizar planes en el Uso Racional y Eficiente de la Energía
- Impulsar la economía social
- Impulsar la soberanía tecnológica en el Servicio Eléctrico
- Optimizar la Cartera de Inversiones
- Mejorar los Ingresos y Optimizar los Costos
- Potenciar los activos Ambientales
- Impulsar la participación protagónica del poder popular
- Potenciar la corresponsabilidad del Poder Popular, Estado y trabajadores, en la seguridad del SEN
- Asegurar la Operación, mantenimiento, modernización y Expansión del SEN
- Automatizar el SEN
- Disminuir las pérdidas de energía
- Incorporar la dimensión ambiental en todos los procesos y proyectos
- Optimizar los procesos de comercialización y atención al usuario
- Optimizar los procesos Transversales
- Fortalecer la seguridad y salud laboral
- Fomentar la I+D+I apoyados en el uso de capacidades y talentos nacionales
- Asegurar el equilibrio de Fuerza y Costo Labor en función del proceso productivo.

- Consolidar las relaciones de trabajo bajo el enfoque Socialista
- Implantar la cultura organizacional basada en la ética socialista
- Asegurar la socialización y transferencia del conocimiento

Para efectos de la revisión y evaluación de los indicadores de gestión de alguna unidad organizativa de Corpoelec, se seleccionó a la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, la cual es responsable de cumplir con los lineamientos establecidos por la Coordinación Corporativa de Finanzas para planificar, coordinar y controlar los recursos financieros de la organización considerando las políticas y operaciones contables y tributarias, mediante el establecimiento de estados financieros, determinación de fondos destinados para cubrir necesidades tributarias según lo estipulado en la ley, además de las obligaciones por pagar, para asegurar la administración de recursos financieros asignados a nivel regional, así como satisfacer las necesidades de la Corporación Eléctrica Nacional. En la figura N°2 se muestra la estructura organizativa de esta unidad.

Figura N° 2: Estructura Organizativa de la Unidad de Finanzas Región Bolívar



Fuente: Unidad de Desarrollo de la Organización de Corpoelec, 2011.

La unidad de Finanzas Región Bolívar desarrolla cuatro (04) procesos:

Tabla N° 1: Procesos de la unidad de Finanzas Región Bolívar

Proceso	Descripción
Financiamiento Operativo	Este proceso lleva el control y manejo financiero de proyectos de inversión en la Región. Contempla los desembolso que se han efectuados hasta la revisión de los expedientes al momento de presentar los expedientes financieros del proyecto.
Gestión Financiera	Corresponde al seguimiento y control presupuetario de las unidades organizativas existentes en la Región Bolívar
Tesorería	Gestiona todo lo referente al estatus y control de las cuentas de la Corporación en la Región Bolívar. De la misma manera la asignación de los pagos o compromisos con proveedores, personal, entre otros.
Administración Financiera	Maneja los elementos contables de la región, la relación de costos y gastos, así como el control de tributos cancelados por Corpoelec a nivel regional.

Diseño: El investigador (2013)

Para medir el desempeño y resultados de los procesos señalados con anterioridad, la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, cuenta con indicadores de gestión que requieren ser evaluados en cuanto al: diseño, implantación y uso adecuado de la información generada por éstos. De esta manera se orientaría la medición a un sistema de indicadores y cuadro de mando necesarios para identificar las mejoras en la gestión, tal como lo señala la Norma UNE 66175:2003 “Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores”.

Para el autor, esta investigación le genera una interrogante que requiere ser indagada para obtener respuesta durante el desarrollo: ¿Los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, cumplen con los elementos necesarios para la implantación de un sistema de indicadores, tal como lo establece la Norma UNE 66175:2003?

Justificación de la Investigación

Evaluar los indicadores de la unidad de Finanzas Región Bolívar, permite adecuar la medición, análisis y mejora de la gestión de la unidad de Finanzas Bolívar de Corpoelec, a un sistema de indicadores estructurado y metodológico, lo cual reforzará el seguimiento y control de los resultados de la gestión de esta unidad de manera más sistemática, orientada al logro de objetivos establecidos y a responder a los parámetros de eficacia y eficiencia exigidos por la Corporación.

Considerar los elementos de un sistema de indicadores tal como lo señala la Norma UNE 66175:2003, fortalecerá el proceso de medición, análisis y mejora de la gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec.

Con esta evaluación, se identifican acciones para la adecuación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar a las directrices de la Norma UNE 66175:2003.

Con los indicadores de la unidad de Finanzas Bolívar adecuados a la Norma UNE 66175:2003, se prepara a esta unidad a los planes de implementación de un Sistema de Gestión Integral (SGI) que tiene previsto ICorpoelec para el año 2015 en la Región Bolívar. Considerando como área piloto el proceso de Generación de Energía Eléctrica. De esta manera la Unidad de Finanzas estará reflejada en el mapa de proceso de este sistema y sería capaz de contar con unos indicadores que de respuesta a los requerimientos de las unidades de la Región Bolívar.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, con base a la Norma UNE 66175:2003 “Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores”

Objetivos Específicos

1. Describir los actuales indicadores de gestión de unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec.
2. Determinar el grado de adecuación de los indicadores de gestión de unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec con los elementos establecidos en la Norma UNE 66175:2003 Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores.
3. Identificar mejoras para la adecuación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, a los elementos establecidos en la Norma UNE 66175:2003 "Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores".

Alcance

El estudio se desarrolló en la Corporación Eléctrica Nacional (Corpoelec), en la Unidad de Finanzas Región Bolívar ubicada en la zona de Ciudad Guayana – Puerto Ordaz, Estado Bolívar.

El estudio tuvo como alcance la evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, con base a lo contemplado en la Norma UNE 66175:2003, en los elementos N°: 5. Diseño de indicadores y cuadros de mando, 6. Implantación del sistema de indicadores, 7. Explotación de la información y 8. Examen periódico del sistema de indicadores y del cuadro de mando.

El alcance de la investigación no incluye la aprobación e implementación de las mejoras recomendadas para los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec.

Limitaciones

Entre las limitaciones para la elaboración del presente estudio se debe señalar la fuente de obtención de la información y documentación requerida como evidencia

objetiva para la evaluación de los indicadores, por las nuevas estructuras organizativas, culturas y políticas organizacionales, procedimientos, normas, entre otros, producto de la fusión de las antiguas empresas eléctricas de Venezuela (EDELCA, EDC, ENELVEN, ENELCO, ENELBAR, CADAPE, GENEVAPCA, ELEBOL, ELEVAl, SENECA, ENAGEN, CALEY, CALIFE Y TURBOVEN).

Estas limitaciones se solventaron con la normalización y consolidación durante el estudio, de las estructuras organizativas y documentación de las unidades organizativas de la Región Bolívar de Corpoelec.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, es el paso para lograr de manera concisa y precisa el objetivo de la investigación, mediante la aplicación de los tipos de investigación, diseño de la investigación, las técnicas de recolección de datos, como la observación directa no participativa, entrevista directa estructurada, entrevista directa no estructurada y la revisión documental, es como se realizará el estudio para responder al problema planteado. Al respecto Balestrini (2002) define: “El marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. (p. 114).

Tipo de Investigación

El objetivo de la investigación se focalizó en evaluar los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, con el fin de conocer el grado de adecuación de éstos a la Norma UNE 66175:2003, por lo tanto el presente trabajo se enmarcará en una investigación de tipo evaluativa de nivel descriptivo.

Hurtado de B., J. (2005), citando a Briones, G. (1991) señala que:

La investigación evaluativa es aquella que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se puedan derivar criterios útiles para la toma de decisiones con respecto a la administración y desarrollo del programa evaluado. En otras palabras, la investigación evaluativa permite estimar la efectividad de uno o varios programas, propuestas, planes de acción o diseños, los cuales han sido aplicados anteriormente con la intención de resolver o modificar una situación determinada. (pp 365 - 366)

De acuerdo con las definición anterior este estudio se enmarca en una investigación evaluativa, porque se analiza y verifica si los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar consideran los elementos de indicadores y cuadros de mando señalados en la Norma UNE 66175:2003.

Diseño de la Investigación

Con respecto al diseño de la investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2003) exponen lo siguiente:

Una vez que decidimos el enfoque que habrá que adoptarse para la investigación y definido al menos el alcance inicial del estudio, el investigador debe concebir de manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, y cubrir sus objetivos o intereses. Esto implica seleccionar o desarrollar uno a más diseños de investigación y aplicarlo(s) al contexto particular del estudio. El término de “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado. (p. 184).

El Manual de Trabajos de Grado, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2005), define Investigación Documental como:

El estudio de problemas con el fin de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterio, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, el pensamiento del autor (p. 15).

De acuerdo con la definición mencionada, se concluye que la investigación es del tipo documental, ya que se evaluarán los indicadores de gestión para la Unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, con respecto a los elementos establecidos en la Norma UNE 66175:2003, obteniendo y analizando los datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.

Los diseños de campo permiten establecer una interacción entre los propios objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su citación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionar al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación. Balestrini (2002) dice: “Los datos obtenidos a partir de la aplicación en la investigación de un diseño de campo, son denominados datos primarios. En los estudios de campo el investigador usa la selección de sujetos y la medición de

condiciones existentes en la situación de campo como un método de determinar correlaciones”. (p. 132).

Para Balestrini (2002) en una investigación no experimental, “...se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables...” (p.132).

De acuerdo a las definiciones citadas anteriormente, en este Trabajo Especial de Grado se considera como un diseño no experimental, de campo y documental. A continuación se argumenta lo expuesto con anterioridad.

El estudio se corresponde con una investigación documental, ya que empleó para el cumplimiento de los objetivos establecidos, una referencia documental (Norma UNE 66175:2003) y analizará la documentación existente para determinar la concordancia de los indicadores con los elementos señalados en la norma. De igual manera se apoyará en la revisión de documentos tales como: bibliografías relacionadas a indicadores, textos, informes, información obtenida por medio de Internet y cualquier otro material a fin de ampliar y profundizar los conocimientos del investigador con relación al tema en estudio.

El estudio se soporta en un diseño de campo, ya que se observaron y recolectaron los datos requeridos para la evaluación de los indicadores de gestión directamente de la realidad, tal cual se encontraron disponibles.

Se considera este trabajo de investigación con un diseño no experimental, ya que no se manipularán las variables asociadas a esta investigación, se recolecta la información tal cual se manifiestan en la realidad.

Unidad de Análisis

Hernández, Fernández y Baptista (2003) definen unidad de estudio o de análisis “a aquella que se examina, es decir, en la que se busca la información, su naturaleza depende de los objetivos del estudio” (p. 296).

Para este estudio, la unidad de análisis fue la Unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec

Sistema de Variables

Balestrini (2002) define variable como:

Un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía. Tal como lo refiere Francis Korn: Una “dimensión de variación”, una “variante” o una “variable”, designa en la jerga sociológica un aspecto discernible de un objeto de estudio. En cualquier proposición sociológica estos términos designan las partes no relacionales de la proposición (p. 113).

Cortés e Iglesias (2004) exponen que “El factor que se espera que sea la causa de algo y que es manipulado por los investigadores se le denomina variable independiente (VI), justamente porque sus valores no dependen de otras variables sino de otros aspectos a los cuales no se les puede influir”. (p. 31).

De la misma manera Cortés e Iglesias (2004) plantean que “La conducta que se verá influida por la variable independiente se llama variable dependiente (VD), porque sus valores dependerán de aquellos que hubiésemos elegido para la variable independiente”. (p. 32).

Las variables de estudio para esta investigación son las siguientes:

- a) Indicadores
- b) Directrices de la Norma UNE 66175:2003
- c) Conformidades
- d) Directrices de mejora de los indicadores de gestión

Para esta investigación, son variables independientes; a) Indicadores y b) Requisitos de la Norma UNE 66175:2003. Mientras las variables dependientes son: c) conformidades y d) Directrices de mejora de los indicadores de gestión, por cuanto éstas son manipuladas por el investigador para conocer sus particularidades que influyen en la evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas de la Región Bolívar de Corpoelec.

Población y Muestra

Población

Pérez A. (2005) explica que “la población es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información” (p. 75)

La población documental considerada en este estudio fueron los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas de la Región Bolívar, informes de gestión y hojas de indicadores. En cuanto a la población fuente viva, se consideró a al Líder de la Unidad de Finanzas Región Bolívar y los responsables de las unidades organizativas adscritas a ésta, y el equipo de apoyo , ver Tabla N°2.

Muestra

En cuanto a la muestra Pérez A. (2005) menciona que “Es una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p. 75)

En el presente estudio correspondió a la totalidad de una muestra de tipo no probabilística, intencional o por conveniencia conformada por diez (10) responsables directos de la recopilación de datos, análisis y reporte de los indicadores de gestión de la unidad, ver Tabla N°2.

Tabla N° 2: Población y Muestra

Personal de la MICM	Población	Muestra
Líder de la unidad de Finanzas Región Bolívar.	1	1
Responsable de la Unidad de Gestión Financiera.	1	1
Responsable de la Unidad de Control Fiscal.	1	1
Responsable de la Unidad de Tesorería.	1	1
Responsable de la Unidad de Contabilidad.	1	1
Responsable de la Unidad de Cuentas por Cobrar.	1	1
Responsable de la Unidad de Financiamiento.	1	1
Equipo de apoyo de la Unidad de Finanzas Región Bolívar.	3	3
TOTAL	10	10

Fuente: El investigador (2013)

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Balestrini (2002) explica:

Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando (p. 132).

Pérez A. (2005) explica que “la técnica es el método (la entrevista y la observación) y los instrumentos permiten al investigador obtener y recabar datos acerca de las variables del estudio (el cuestionario, las fichas, el cuaderno de campo, grabadoras, cámaras fotográficas, filmadoras, etc.)” (p. 77).

En este trabajo de investigación, como técnicas de recolección de datos se utilizaron la observación directa no participativa, la revisión documental y la entrevista estructurada.

Observación directa. Se utilizó esta técnica, ya que por medio de ella se conocerán los hechos que implican la problemática existente y así realizar un estudio de forma directa no participativa, permitiendo detectar las condiciones y las fallas de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar, observándose aquellos aspectos que se consideran importantes para el estudio de los objetivos establecidos para la evaluación. Al respecto Arias (2006) establece que “La observación directa es la que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados”. (p. 70).

Revisión Documental. Se empleó esta técnica porque permitirá efectuar con claridad y eficiencia cada paso de la investigación, siendo necesario el manejo de fuentes bibliográficas, tales como: informes de gestión, los indicadores de gestión, Norma UNE 66175:2003, textos, folletos, manuales, diccionarios, entre otros; los cuales lograrán incrementar un mayor grado de confianza para obtener niveles razonables, aplicables sistemáticamente y con rigor, adaptando su enfoque y permitiendo un desarrollo ordenado de los procesos. Ante lo cual Arias (2006), “es

aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 72).

Entrevista no estructurada. En el presente estudio se realizaron entrevistas no estructuradas para permitir al investigador obtener información de personal adscrito y de primera mano, en cuanto a revisión y evaluación de la situación actual de los indicadores de la unidad de estudio. Al respecto Arias Fidiás (2006) alega: “En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente sino que se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista”. (p. 74).

Los instrumentos de recolección de datos empleados en la presente investigación serán: tablas, planillas y documentos varios elaborados en archivos electrónicos tales como Excel y Word. Estas herramientas permitirán clasificar, organizar, registrar, codificar y tabular los datos manejados durante el estudio.

En esta investigación se aplicó como instrumento de recolección de datos una lista de verificación que contiene los elementos de la Norma UNE 66175:2003, con la cual se evaluará los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar.

Técnicas para el Procesamiento y Análisis de datos

Los datos obtenidos fueron organizados, codificados y tabulados para un análisis e interpretación objetivo de los mismos, que permitió realizar la evaluación de los indicadores de gestión de la Unidad de Finanzas Región Bolívar, se utilizó para ello las técnicas del análisis cualitativo (análisis de contenido) y análisis cuantitativo.

El análisis de contenido, según Arias, F. (2006) “es la técnica dirigida a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas” (p. 77). Por ello, el análisis cualitativo se refiere al tratamiento que se le va a dar a la información recabada de las fuentes, tanto primarias como secundarias y al análisis de las respuestas emitidas por las personas durante la aplicación de la lista de verificación lo cual permitirá revisarla, relacionarla e interpretarla adecuadamente para llegar a conclusiones pertinentes respecto al problema planteado.

A su vez, en el análisis de contenido, el investigador utilizará el método de análisis y síntesis, el cual según explica Méndez (2001): es el proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad” (p. 131) y la síntesis como “el proceso que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias” (p. 132).

El análisis cuantitativo se realizó mediante las técnicas de la estadística descriptiva, utilizando para ello la tabulación de datos en frecuencias absolutas y relativas porcentuales, así como su representación en gráficos, acorde con lo planteado por Sabino, C. (2000), al referirse al análisis cuantitativo.

En este sentido, estas dos técnicas, por ser procesos que se complementan, permitieron al investigador percibir la realidad del estudio a través de la clasificación y organización de la información relacionada con la revisión documental y las entrevistas efectuadas a los responsables directos de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar.

Validez del Instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), los requisitos de un instrumento de medición son: confiabilidad y validez, entendiéndose por confiabilidad “grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (p.348) y por validez “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346).

La validez de contenido del instrumento de recolección de datos aplicado (lista de verificación), se debe a que dicho instrumento está estructurado según las directrices de la Norma UNE 66175:2003 y mide la eficacia del proceso objeto de estudio.

Operacionalización de las Variables

Balestrini (2002), al referirse a la definición operacional de las variables, plantea que “... implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en

estudio. Supone la definición operacional la referencia empírica o indicadores. Esta etapa del proceso de operacionalización de una variable, debe indicar de manera precisa el qué, cuando y cómo de la variable y las dimensiones que la contienen. Se trata de encontrar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas.”. (p. 114).

De acuerdo al basamento teórico anterior, en la Tabla N° 3, se observa la operacionalización de las variables establecidas para este estudio.

Tabla N° 3: Operacionalización de las Variables

Objetivo General:			
<p>Evaluar los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, con base a la Norma UNE 66175:2003 “Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores”.</p>			
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador (es)
Describir los indicadores de gestión de unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec.	Indicadores	Conjunto de indicadores de gestión actuales de la unidad.	- Documentos de los indicadores de gestión.
Determinar el grado de adecuación de los indicadores de gestión de unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec con los elementos establecidos en la Norma UNE 66175:2003 Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores.	Requisitos de la Norma UNE 66175:2003 Conformidades	Necesidad o expectativas establecidas en la Norma UNE 66175:2003: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de indicadores • Implantación del Sistema de Indicadores. • Explotación de la Información. • Exámenes periódicos del Sistema de Indicadores. Cantidad de elementos de los indicadores de gestión acordes a la Norma UNE 66175:2003.	- Grado de adecuación con respecto a los requisitos de la Norma UNE 66175:2003.
Identificar mejoras para la adecuación de los indicadores de gestión de unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, a los elementos establecidos en la Norma UNE 66175:2003 Indicadores.	Directrices de mejora de los indicadores de gestión	Conjunto de orientaciones de la Norma UNE 66175:2003, con recomendaciones para la mejora de los indicadores de unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec.	- Acciones de mejora.

Diseño: El investigador (2013)

Consideraciones Éticas

Los aspectos éticos identificados en esta investigación fueron expuestos en conjunto con la máxima autoridad de la unidad de Finanzas Región Bolívar, los mismos se afianzan en un acuerdo de confianza y cooperación mutua para obtener los objetivos planteados en la investigación. Adicional a esto prevalece las condiciones de índole legal en cuanto al manejo de la información financiera de Corpeoelc en la Región. Dentro de estos aspectos tenemos:

1. Confidencialidad interna de la información de resultados financieros durante las entrevistas para la evaluación de los indicadores de gestión de la unidad.
2. No reproducir ni distribuir el material de consulta suministrado sin la autorización previa.
3. En Corpoelec se aplican las NORMAS PARA LA CLASIFICACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS ACTIVOS DE INFORMACIÓN PARA LOS ENTES ADSCRITOS AL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA ELÉCTRICA, código NOR – A – OSI – 001, en la cual se establecen las pautas de seguridad de la información. Esta norma señala la restricción de los documentos financieros a ser divulgados sin autorización previa por la autoridad correspondiente.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Sustentar teóricamente el estudio implica exponer y analizar las teorías, investigaciones y antecedentes en general, que deben ser considerados para el correcto enfoque de la investigación. Al respecto, Méndez (2001) expone que “el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación” (p. 99).

Según Santalla (2003) “En el marco teórico...se exponen y analizan las teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre correcto de la investigación...” (p. 26).

Considerando las definiciones anteriores, este trabajo se sustenta en un marco teórico directamente asociado a la temática de metodologías e indicadores. De allí que los trabajos especiales de grado consultados o tomados como referencias se relacionan a éste.

Antecedentes de la Empresa

Reseña Histórica

CORPOELEC, Empresa Eléctrica Socialista, adscrita al Ministerio del Poder Popular de Energía Eléctrica, es una institución que nace con la visión de reorganizar y unificar el sector eléctrico venezolano a fin de garantizar la prestación de un servicio eléctrico confiable, incluyente y con sentido social. Este proceso de integración permite fortalecer al sector eléctrico para brindar, al soberano, un servicio de calidad, confiable y eficiente; y dar respuestas, como Empresa Eléctrica Socialista, en todas las acciones de desarrollo que ejecuta e implanta el Gobierno Bolivariano.

CORPOELEC se crea, mediante decreto presidencial N° 5.330, en julio de 2007, cuando el Presidente de la República, Hugo Rafael Chávez Frías, establece la reorganización del sector eléctrico nacional con el fin de mejorar el servicio en todo

el país. En el Artículo 2º del documento se define a CORPOELEC como una empresa operadora estatal encargada de la realización de las actividades de Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de potencia y energía eléctrica.

Desde que se publicó el decreto de creación de CORPOELEC, todas las empresas del sector: EDELCA, La EDC, ENELVEN, ENELCO, ENELBAR, CADAPE, GENEVAPCA, ELEBOL, ELEVAL, SENECA, ENAGEN, CALEY, CALIFE Y TURBOVEN, trabajan en sinergia para atender el servicio y avanzar en el proceso de integración para garantizar y facilitar la transición armoniosa del sector.

Ante la creciente demanda y las exigencias del Sistema Eléctrico Nacional, SEN, el Ejecutivo Nacional crea al Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica MPPEE, anunció hecho desde el Palacio de Miraflores por el Presidente de la República Hugo Rafael Chávez Frías, el 21 de octubre de 2009. La información fue publicada en la Gaceta Oficial número 39.294, Decreto 6.991, del miércoles 28 de octubre. En ella se informa que el titular de esta cartera tendrá entre sus funciones ser la máxima autoridad de CORPOELEC..

Tipo de Empresa

La Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC), es una empresa del Estado Venezolano, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica (MPPEE) del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, dedicada al suministro de energía eléctrica.

Misión

Garantizar un servicio eléctrico en todo el territorio nacional, eficiente, con calidad, y sentido social, sostenible y en equilibrio ecológico, que promueva el desarrollo del país, con la participación activa, protagónica y corresponsable del Poder Popular, comprometido con la Ética Socialista y el Plan de la Patria, contribuyendo a la Seguridad y Defensa de la Nación.

Visión

Ser una Corporación con ética socialista, ambiental y económicamente sustentable, modelo en la prestación de servicio público y motor de desarrollo del país; con talento humano consciente, garante del suministro de energía eléctrica, promotora del uso racional y eficiente de la energía, así como de la participación del poder popular y la preservación de la vida en el planeta.

Valores Corporativos

TRABAJO SEGURO Y SALUDABLE: La Corporación Eléctrica Nacional S.A., y sus Trabajadoras y Trabajadores, promovemos el comportamiento seguro y saludable, la gestión de riesgos, las condiciones y medio ambiente de trabajo en todos los niveles de la organización, con el fin de prevenir incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales, en concordancia con la normativa legal vigente.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO: La Corporación Eléctrica Nacional S.A., y sus Trabajadoras y Trabajadores, concentramos nuestros esfuerzos en atender los requerimientos y las demandas de los usuarios y proveedores del sector eléctrico con los mas altos niveles de calidad, eficacia y eficiencia, contribuyendo así a la resolución de los problemas de la sociedad.

RESPONSABILIDAD: La Corporación Eléctrica Nacional S.A., y sus Trabajadoras y Trabajadores, asumimos el compromiso con y ante el pueblo y el Estado, de cumplir en forma oportuna, eficiente y eficaz las obligaciones y deberes como prestador del servicio eléctrico.

HONESTIDAD: La Corporación Eléctrica Nacional S.A., y sus Trabajadoras y Trabajadores, asumimos ante el pueblo, y el Estado, el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, responsabilidades y actividades de forma consistente, transparente, recta e integra.

EFICIENCIA: La Corporación Eléctrica Nacional S.A., y sus Trabajadoras y Trabajadores, asumimos el compromiso y responsabilidad a través del uso racional y sustentable de los recursos, de cumplir con los objetivos y metas en forma oportuna, así como optimizar los procesos que se requieren para prestar un servicio

de calidad acorde con el desarrollo y el crecimiento de la nación y la satisfacción de las necesidades y el buen vivir del Pueblo.

PARTICIPACIÓN: La Corporación Eléctrica Nacional S.A., y sus Trabajadoras y Trabajadores, estamos comprometidos a sumar esfuerzos para mejorar de forma continua y oportuna los resultados de la empresa, con una actitud proactiva y de cooperación a través del trabajo en equipo y el aprendizaje continuo en todos los niveles de la organización.

Antecedentes de la Investigación

Son investigaciones realizadas anteriormente que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros. Sirven de ayuda al investigador para comparar el tipo de problema tratado y a que conclusiones se llegó respecto al tema, es decir, empieza a unir aquellas ideas que permitan mejorar la investigación. Los antecedentes están manifestados por tesis de grados, postgrados, doctorados y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudio universitario u organización empresarial. Tamayo y Tamayo, (1.995) señala "... En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación...". (p.73).

Considerando la definición anterior, se hace referencia a las siguientes investigaciones desarrolladas, las cuales guardan relación con el presente trabajo:

Gualdrón N.. (2007), "**Rediseño del sistema de indicadores de gestión de desempeño de la gerencia de monitoreo y control de Movilnet**". Trabajo Especial de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello. En este trabajo se realizó un levantamiento de información, que permitió mejorar los indicadores de la empresa en estudio. La metodología está compuesta por cuatro (4) secciones. El tema planteado para efectuar la metodología será de utilidad para el logro del objetivo específico

“Identificar áreas de mejora de los indicadores de gestión de unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec.”

Vera (2007), **“Implantación de un Sistema de Indicadores empleando inteligencia de negocios para la gestión de mantenimiento de CVG EDELCA”**. Trabajo Especial de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello. En este trabajo se muestra como producto el sistema de indicadores como una alternativa de solución al problema de la no estandarización de las fuentes de datos que dan origen a los indicadores para medir la gestión de las áreas de mantenimiento de planta de CVG EDELCA. El tema planteado será de utilidad para el logro del objetivo específico “Identificar áreas de mejora de los indicadores de gestión de unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec.”

Zambrano (2007), **“Metodología para el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad de CVG EDELCA. Caso: Departamento de Mantenimiento de Aplicaciones Integradas.”** Trabajo Especial de grado para optar por el título de Especialista en Sistemas de la Calidad, en la Universidad Católica Andrés Bello. Este trabajo se orientó al desarrollo de una metodología para realizar seguimiento y medición de los procesos del Departamento vinculados al Sistema de Gestión de la Calidad de CVG EDELCA. La metodología se estructura en tres (3) componentes; Diseño del Procedimiento para el seguimiento y medición de los procesos, Diseño de los documentos de apoyo a las mediciones y análisis de los datos y Diseño de los Indicadores. El tema planteado para efectuar la metodología será de utilidad para el logro del objetivo específico “Identificar áreas de mejora de los indicadores de gestión de unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec.”

Bases Teóricas

Según Pérez (2005) por bases teóricas se conoce "... al conjunto actualizado de conceptos, definiciones, naciones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar." (p. 69).

Este trabajo se apoyó en las siguientes bases teóricas:

Indicador

En términos generales, un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de un sistema de referenciación, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva).

Sin embargo, para que un indicador cumpla este objetivo de manera efectiva, debe poseer, entre otras, las siguientes características:

- Relevante: debe ser importante o clave para los propósitos que se buscan.
- Entendible: no debe dar lugar a ambigüedades o mal interpretaciones que puedan desvirtuar su análisis.
- Basado en información confiable: la precisión del indicador debe ser suficiente para tomar la decisión adecuada.
- Transparente/verificable: su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.
- Basado en información específica con relación al lugar y el tiempo: debe ser asociado a hechos reales que faciliten su análisis.

Gestión

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un procesos de mantenimiento continuo que haga que su procesos sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.

- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que también se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por comportamientos requieran reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con lo factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento e las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Tipología de indicadores

Indicadores de insumos (inputs): cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Estos indicadores son muy

útiles para dar cuenta de cuantos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.

Indicadores de procesos: se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.

Indicadores de productos: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto, (por ejemplo número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

Indicadores de resultado final o impacto: miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes.

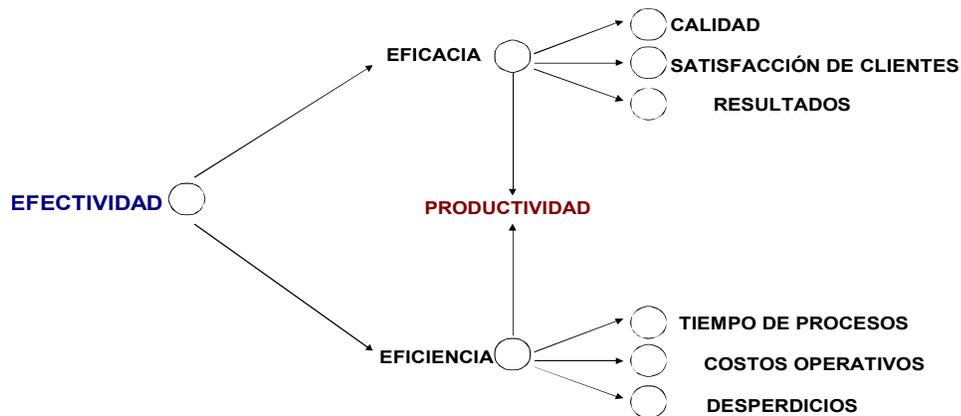
Tradicionalmente, los indicadores de insumos (inputs) y productos (output), son los más comúnmente usados en las entidades gubernamentales. Parte de las razones tienen que ver con que tales indicadores no son tan complejos de construir como los indicadores de resultado final o impacto, y en algunos casos de eficiencia (cuando no se cuenta con sistemas de costo por centro de responsabilidad).

Clasificación por la naturaleza de los indicadores

En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito. Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el

comportamiento de los signos vitales o factores claves (algunos autores lo llaman factores críticos). Así, encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.), de productividad. La figura N° 3 muestra la interrelación de los factores clave mencionados:

Figura N° 3: Mapa de factores clave de éxito de la gestión



Fuente: Beltrán, Jesús M. (2000).

Marco Conceptual para el diseño de indicadores

Los indicadores tienen por objeto proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implantados. Las características que definen a los indicadores de un sistema de gestión son las siguientes:

- Simbolizan una actividad importante o crítica. Son ejemplos de indicadores: % mensual de reclamos, Productividad mensual, Facturación mensual, % Absentismo, % Cuota de mercado, % de aparición de la empresa en los medios de comunicación frente a la competencia, etc.;
- Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir;

- Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación;
- El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo;
- Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias;
- Ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas;
- Ser fáciles de establecer, mantener y utilizar;
- Ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.

Importancia de los Indicadores en un Sistema de Gestión de la Calidad

Los indicadores de calidad serán una herramienta de medición que permitirán ir haciendo el seguimiento de la calidad que se está ofreciendo al cliente así como las desviaciones que se puedan producir en el servicio. De esta forma, los indicadores permitirán tomar medidas preventivas y/o correctoras para asegurar la mejora en el tiempo. Por lo cual es de suma importancia éstos en la implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Los indicadores de calidad propuestos deben cubrir los servicios ofrecidos al cliente final así como los servicios internos que se generan entre departamentos y que desembocan al final en el servicio al cliente.

El sistema de indicadores, facilitará (si se desea) la comparación de los resultados entre los productos y servicios que se integran en el Sistema de Calidad, por lo que se puede hacer un comparativo entre los diferentes procesos respecto al nivel de calidad ofrecido. Compartir dichos resultados puede ser no sólo un sistema de comunicación entre las diferentes unidades sino que puede ser un motivo más de

estrechamiento de relaciones entre todas aquellas áreas que participan en el Sistema de Calidad.

Un indicador de calidad puede orientar las actividades de mejora, mediante la implantación de acciones preventivas y el control de los resultados obtenidos; al tiempo que permite tener bajo control el proceso, de manera que si supera los límites admisibles se tomen las medidas correctoras y preventivas correspondientes.

Norma UNE 66175:2003 – Sistema de Gestión de la Calidad – Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores

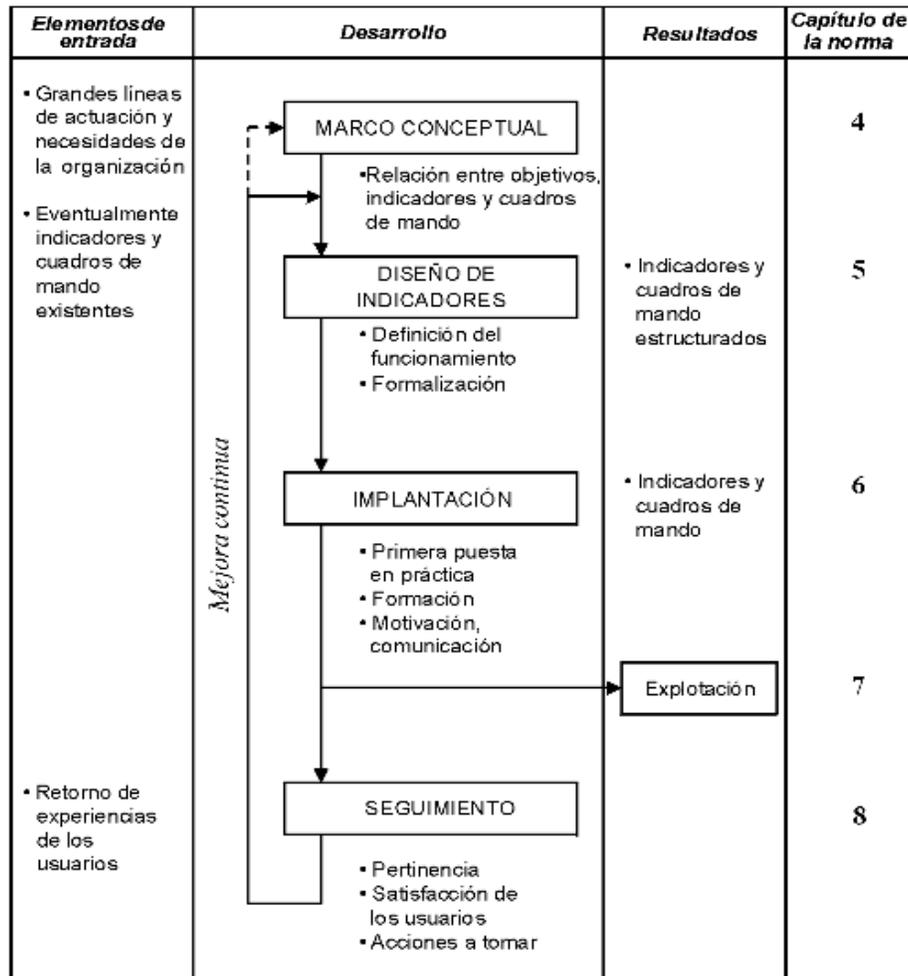
El grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones, ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho, la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada.

Esta norma facilita el establecimiento de indicadores y cuadros de mando, que contribuyen activamente a la medición de los fenómenos concernientes al funcionamiento de una organización y facilita la toma de decisiones. Así mismo explica la relación existente entre cuadros de mando, indicadores y objetivos.

La Norma UNE 66175:2003, se ha elaborado utilizando como base el ciclo de vida de los indicadores y cuadros de mando representado en la figura N° 4.

Este ciclo se aplica íntegramente a la definición y a la primera implantación del sistema. Posteriormente se aplica parcialmente para adaptar el sistema de indicadores a las situaciones y realidades de la organización y asegurarse de su eficacia y eficiencia.

Figura N° 4: Ciclo de Vida de los Indicadores y Cuadros de Mando



Fuente: Norma UNE 66175:2003 -Sistema de Gestión de la Calidad – Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores. 2003

Bases Legales

La base legal de esta investigación está constituida por disposiciones legales relacionada con el tema tratado las cuales son referencias para generar la propuesta de la metodología de indicadores de gestión. Estas referencias legales son: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999 y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal aprobada en Gaceta Oficial N° 37347 del 17 de diciembre de 2001.

Con relación a La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el articulado que da referencia a la temática planteada en esta investigación es el 117, el cual expresa:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Por otro lado, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, se extraen los siguientes artículos del Capítulo II:

El artículo 35 de esta ley expresa:

El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organización sujeto a esta ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento su misión, objetivos y metas.

El artículo 37 de esta ley menciona:

Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos; para el funcionamiento del sistema de control interno.

El artículo 39 de esta ley establece:

Los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico deberán ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales de los planes y políticas, y de los instrumentos de control interno a que se refiere el artículo 35 de esta ley, sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de las mismas, bajo su directa supervisión.

El artículo 41 de esta ley estipula:

Las unidades de auditoría interna en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y resultados de los planes y acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión.

De igual manera del Capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, se asocian a esta investigación los artículos:

El artículo 61 de esta ley establece:

Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de su competencia, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.

El artículo 62 de esta ley especifica:

Los órganos de control fiscal podrán, de conformidad con el Artículo anterior, efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

El articulado descrito con anterioridad promueve la el diseño e implantación de los indicadores de gestión alineados a los elementos contemplados en ellos, por ejemplo el artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República

y del Sistema Nacional de Control Fiscal, cuando explicita "...verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento su misión, objetivos y metas". Refleja en las organizaciones el establecimiento de indicadores para evidenciar lo que se expone en este articulado.

De igual manera el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, cuando establece que

Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos; para el funcionamiento del sistema de control interno.

De esta manera se obliga a la formulación de indicadores, lo cual refuerza la necesidad en la Corporación Eléctrica Nacional (Corpoelec) de contar con un sistema de medición y evaluación de la gestión de manera eficaz y eficiente.

Definiciones de Términos Básicos

Según Méndez (2001) con relación a la "Definición de términos básicos" o "Marco Conceptual" como citan algunos autores, el propósito de esta sección es: "... definir el significado de los términos (lenguaje técnico) que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento científico (observación, descripción, explicación y predicción)" (p. 101). En este sentido, se presentan algunos conceptos importantes para este trabajo:

Acción de Mejora

La Norma UNE 66175:2003, en el apartado 3.1 define acción de mejora como: Resultado directo de la búsqueda de soluciones a los puntos débiles detectados. (p. 5)

Calidad

La Norma ISO 9000:2005, en el apartado 3.1.1, define calidad como el “grado en que un conjunto de características (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos (3.1.2)”, donde 3.5.1 define característica como “rasgo diferenciador” y 3.1.2 define a requisito como “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. (p. 8)

Cuadro de mando

La Norma UNE 66175:2003, en el apartado 3.3 define cuadro de mando como: 3.3 : Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. (p. 5)

Eficacia

De acuerdo a la definición señalada en el apartado 3.2.14 de la norma ISO 9000:2005 es el “grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.” (p. 10).

Eficiencia

De acuerdo a la definición señalada en el apartado 3.2.15 de la norma ISO 9000:2005 es la “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.” (p. 10).

Indicadores de gestión

Según Beltran (2000) un indicador de gestión es la “Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (p. 36).

De igual manera este mismo autor Beltran (2000) expresa “Los indicadores de gestión, son ante todo, información, es decir, agregan valor, no son datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados” (p. 36).

Indicador

La Norma UNE 66175:2003, en el apartado 3.6 define al indicador como: Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. (p. 5)

Medición

De acuerdo a la definición señalada en el apartado 3.10 de la norma UNE 66175:2003 es la “Acción y efecto de medir, de comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera.” (p. 8).

Parámetro

De acuerdo a la definición señalada en el apartado 3.13 de la norma UNE 66175:2003 es el “Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación” (p. 8).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS DATOS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación se plantea evaluar los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpolec en base a las Directrices de la Norma UNE 66175:2003, el cual logró cumplirse en su totalidad, de acuerdo con el desarrollo de los objetivos específicos.

En este capítulo, se desarrollan los objetivos específicos de la investigación planteados anteriormente, para obtener la mejora en el manejo de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpolec. Los resultados son producto de la evaluación con criterios previamente definidos, acordes a lo contemplado en la Norma UNE 66175:2003 Sistema de Gestión de la Calidad – Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores.

Para dar respuestas a los objetivos planteados se describieron los indicadores de gestión de la unidad Finanzas Región Bolívar de Corpolec, se revisó la documentación de los indicadores objeto de estudio y se evaluó el grado de adecuación de éstos, en conformidad con los requisitos establecidos en la Norma UNE 66175:2003:2003.

Descripción de los Indicadores de Gestión de Finanzas Región Bolívar

A fin de dar cumplimiento al objetivo N° 1 de esta investigación, el cual estuvo orientado a la descripción de los indicadores de gestión de la unidad organizativa Finanzas Región Bolívar de Corpolec, se realizó un cuadro resumen que muestra los elementos identificativos de cada indicador, tal como se aprecia en la tabla N° 4:

Tabla N° 4: Resumen de indicadores de Gestión reportados por la Unidad Finanzas Región Bolívar.

Indicador	Descripción	Unidad de Medida	Frecuencia	Formula
Solicitudes de Traspaso de Partidas Presupuestarias procesadas	Mide la oportunidad de la ejecución de las solicitudes de Traspasos de créditos presupuestarios recibidos por la unidad, para determinar el porcentaje de ejecución en los tiempos de los procesos de los traspasos de los créditos presupuestarios.	Porcentaje (%)	Mensual	$(\Sigma \text{ solicitudes de Traspasos presupuestarios recibidos} / \Sigma \text{ solicitudes de Traspasos presupuestarios procesados}) \times 100$
Pagos Emitidos con Oportunidad (Transferencias)	Mide la oportunidad en porcentaje de las transferencias procesadas, para garantizar que los créditos en las Cuentas Bancarias, fueron realizados en su totalidad.	Porcentaje (%)	Mensual	$(\text{Transferencias Efectivas} / \text{Transferencias Emitidas}) \times 100$
Oportunidad en la emisión de los cheques	Mide la oportunidad en días de la emisión del cheque, para medir el tiempo desde su autorización hasta la colocación en la Caja.	Porcentaje (%)	Mensual	$(\text{Cheq. Emitidos Oportunamente} / \text{Cheques Emitidos}) \times 100$
Cheque entregados con oportunidad	Mide en porcentaje la oportunidad, para la entrega efectiva de los cheques a los beneficiarios.	Porcentaje (%)	Mensual	$(\text{Cantidad de cheques pagados} / \text{Cantidad de cheques Recibidos}) \times 100$
Oportunidad en la Emisión de Solicitudes de Pago de Facturas a través de Fuentes de Financiamiento	Nos permite medir la oportunidad de tramitación de las solicitudes de pagos a través de Fuentes de Financiamiento, para reportar la gestión de la unidad.	Porcentaje (%)	Mensual	$(\text{Cantidad de facturas tramitadas con oportunidad} / \text{Cantidad de facturas autorizadas.}) \times 100$

Fuente: Unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec

Resumen de indicadores de Gestión reportados por la Unidad Finanzas

Región Bolívar.

Indicador	Descripción	Unidad de Medida	Frecuencia	Formula
Nivel de Procesamiento de Solicitudes de Pago (NPSP)	Mide las cantidades de solicitudes de Pagos recibidas vs tramitadas durante un periodo, para determina el % de solicitudes procesadas.	Porcentaje (%)	Mensual	$\frac{\text{Solicitudes de Facturas Procesadas}}{\text{Solicitudes de Facturas recibidas}} \times 100$
Nivel de aprovechamiento de las retenciones del IVA, de los comprobantes recibidos.	Mide el cumplimiento de los deberes formales en los comprobantes de retención IVA recibidos de los usuarios del servicio de electricidad, para determinar el nivel de aprovechamiento de los créditos fiscales, en las declaraciones de Retenciones de IVA	Porcentaje (%)	Mensual	$\frac{\text{Total Bolívares en Comprobantes de Retenciones de IVA Recibidos}}{\text{Total Bolívares Comprobantes de Retenciones de IVA Registrados}} \times 100$
Oportunidad en las Conciliaciones Bancarias Efectuadas	Mide la oportunidad en la procesamiento de las conciliaciones bancarias.	Porcentaje (%)	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de conciliaciones contables ejecutadas oportunamente}}{\text{cantidad de conciliaciones totales}} \times 100$

Fuente: Unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec

Los indicadores de la unidad de Finanzas Región Bolívar, son de oportunidad y en algunos casos de eficacia en cantidad, no cuentan con indicadores de productividad o eficiencia. De igual manera existe carencia de indicadores de calidad, tales como; devoluciones, reclamos, entre otros.

Cada indicador posee metas previamente definidas. También tienen definidos los rangos o umbrales de aceptación.

Evaluación de los Indicadores de Gestión de Finanzas Región Bolívar

Para dar cumplimiento al objetivo N° 2, se empleó un instrumento diseñado por la Corporación Venezolana de Guayana (C.VG) en el año 1999, para medir el grado de aproximación de los sistemas de gestión de las empresas bajo su tutela, con respecto a la Norma C.V.G Excelencia de Gestión, tal como se aprecia en la tabla N° 5. Éste instrumento fue adaptado por el autor de este trabajo como una Lista de Verificación estructurada por las directrices de la Norma UNE 66175:2003 Sistemas de Gestión de la Calidad - Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores, a fin de evaluar la aproximación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec a esta Norma.

Tabla N° 5: Instrumento de evaluación de la Norma C.V.G Excelencia de Gestión, 1999.

CRITERIOS	PUNTAJE MAXIMO	EVALUACION		OBSERVACION
		% 0-100	PUNTAJE OBTENIDO	

Fuente: Norma C.V.G Excelencia de Gestión, 1999

El instrumento adaptado, tomado de la Norma C.V.G Excelencia de Gestión, para evaluar la aproximación de los indicadores de gestión con respecto a la Norma UNE 66175:2003, consta de cinco columnas. En la primera se indican los criterios a evaluar, en la segunda se señala el puntaje máximo asignado a cada criterio de acuerdo al grado de importancia que tengan. En la tercera columna se coloca el valor de la evaluación en forma porcentual de acuerdo a una escala establecida que se muestra posteriormente, en la cuarta columna se coloca el puntaje obtenido correspondiente a la evaluación realizada (producto de la multiplicación del puntaje máximo y el valor porcentual dado por el evaluador con la escala establecida) y en

la última columna se colocarán las observación y comentarios sobre la aplicación o no del criterio evaluado.

El puntaje máximo asignado al instrumento adaptado, para cada elemento de la Norma UNE 66175:2003, fue determinado por el autor de esta investigación utilizando juicio experto de acuerdo al método Delphi.

Según Astigarraga Eneko (2002), el método Delphi, "... consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes". "Por lo tanto, la capacidad de predicción de la técnica Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos".

Como se mencionó con anterioridad para evaluar y determinar el grado de adecuación en forma cuantitativa de los indicadores de finanzas Región Bolívar a la Norma UNE 66175:2003, se procedió a ponderar a través del método Delphi cada directrices y subdirectrices de esta norma, asignándole un porcentaje por orden de importancia, tal como se muestra en la tabla N° 6:

Tabla N° 6: Ponderación de las directrices de la Norma UNE 66175:2003.

Directriz de la Norma UNE 66175:2003	Puntaje Máximo
5.- Diseño de indicadores y cuadros de mando	30
6.- Implantación del sistema de indicadores	20
7.- Explotación de la información	40
8.- Examen periódico del sistema de indicadores y del cuadro de mando	10
Total	100

Diseño: El investigador (2013)

De igual manera el instrumento adaptado posee una escala la evaluación tomada de la Norma C.V.G Excelencia de Gestión , la cual expresa en qué medida se aproxima el elemento evaluado a los criterios establecidos, tal como se muestra en la tabla N° 7:

Tabla N° 7: Escala de evaluación de la Norma C.V.G Excelencia de Gestión, 1999.

0	25	50	75	100
INEXISTENTE EXISTE PERO NO SE APLICA	EXISTE CON DEBILIDAD Y SE APLICA EN ALGUNAS AREAS Y/O ALGUNOS NIVELES SEGUIMIENTO NO SISTEMATICO	EXISTE Y SE APLICA EN CASI TODAS LAS AREAS Y NIVELES SEGUIMIENTO SISTEMATICO EN CASI TODAS LAS AREAS Y NIVELES	EXISTE Y SE APLICA EN TODA LA ORGANIZACIÓN SEGUIMIENTO SISTEMATICO EN TODA LA ORGANIZACIÓN	EXISTE Y SE APLICA EN TODA LA ORGANIZACIÓN ALINEACION INNOVACION EXCELENCIA
Fuente: Norma C.V.G Excelencia de Gestión, 1999				

En la aplicación del instrumento el evaluador de acuerdo a los criterios establecidos en la escala, consideró el valor más aproximado a la situación actual de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Bolívar de Corpoelec.

En la tabla N° 8 se muestra el registro de la evaluación de los indicadores de gestión de la unidad Finanzas Región Bolívar con base a los requisitos de la Norma UNE 66175:2003:

**Tabla N° 8: Evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas
Región Bolívar**

ELEMENTOS DE LA NORMA UNE 66175:2003 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES	Puntaje Máximo	EVALUACIÓN)		OBSERVACIONES
		% (0-100)	Puntaje Obtenido	
5.- DISEÑO DE INDICADORES Y CUADROS DE MANDO	30		15,5	
5.1.- Formalización del sistema de indicadores	5		2	
a) ¿El diseño de los indicadores está en función de los objetivos establecidos en la organización?	2	50	1	Algunos indicadores están condicionados a generar resultados que limitan objetivos de la organización. En otros casos existen indicadores que no apuntan al objetivo de la organización.
b) ¿Para el diseño de los indicadores se consideró el despliegue de los objetivos en los diferentes niveles de la organización?	2	25	0,5	Aún cuando se evidenció un despliegue de los objetivos en los distintos niveles, no se identificaron indicadores desplegados.
c) La definición de los indicadores considera los elementos estructurales: – denominación del indicador; – forma de cálculo: su especificación y fuentes de información; – forma de representación; – definición de responsabilidades; – definición de umbrales y objetivos.	1	50	0,5	Las variables de los indicadores están identificadas y no definidas. No está formalizada la responsabilidad en cuanto a la toma de dato, análisis y comunicación de los resultados de los indicadores. No se especifica la fuente de obtención de datos. No están establecidos los umbrales de aceptación de resultados de los indicadores.
5.2.- Selección de indicadores	2		1,5	
a) Para la selección de los indicadores se utilizaron los criterios relativos a las áreas a valorar: – grado de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas; – evolución de los factores críticos de éxito de la organización o área evaluada (satisfacción de clientes y partes interesadas, resultados económicos, productividad, clima laboral...); – evolución de las áreas, procesos o parámetros conflictivos o con problemas reales o potenciales. – la información sobre el costos y de los recursos necesarios para establecer el sistema de indicadores: recogida de la información, tratamiento, documentación, etc.; – la fiabilidad del proceso de captación de la información y su explotación, así como la capacidad en plazo y nivel de motivación del personal involucrado para desarrollar la actividad.	2	75	1,5	El criterio establecido fue el grado de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas. Los indicadores presentados responden a cumplir con el objetivo de la unidad.

Diseño: El investigador (2014)

Evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas (Continuación)

ELEMENTOS DE LA NORMA UNE 66175:2003 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES	Puntaje Máximo	EVALUACIÓN)		OBSERVACIONES
		% (0-100)	Puntaje Obtenido	
5.3.- Denominación del indicador	2		1,5	
a) ¿La denominación de los indicadores corresponde a la definición del concepto a valorar. Por ejemplo: rapidez de gestión, número de nuevos clientes, nivel de satisfacción de los cursos impartidos, índice de accidentalidad, productividad mensual, etc.?	1	100	1	En algunos casos el indicador no aporta valor, ya que mide elementos de entradas (insumos) necesarios para desarrollar los procesos, los cuales no son medidas de desempeño de la unidad. Aún cuando son informaciones relevantes necesarias para el análisis.
b) ¿A la hora de desarrollar los indicadores, fue considerado que los mismos aporten valor y que no sean redundantes (formulando el mismo concepto de diferentes formas)?.	1	50	1,5	
5.4.- Forma de cálculo. Especificación del indicador y fuentes de información	4		2	
a) ¿Los indicadores señalan la forma de cálculo. Además recogen las definiciones de los términos (variables del indicador) y las observaciones necesarias, De igual manera la periodicidad con la que se calcula el indicador: mensual, trimestral, anual, etc.?	2	50	1	Están identificadas pero no definidas las variables.
b) ¿En la definición se especifican cuáles son las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cálculo del indicador?.	2	50	1	No se especifica adecuadamente la fuentes empleadas para obtener los datos de cálculo de los indicadores.
5.5 Forma de representación	3		3	
a) La información del indicador se representa con: - diagramas histogramas, sectores, radial, curvas, etc.; - tabla cifrada; - colores; - símbolos, dibujos, etc.	1	100	1	Se presenta en forma de gráficos de barras y de líneas. De igual manera se presentan tablas y cuadros comparativos.
b) ¿Se representa la evolución del indicador en un gráfico que muestre de forma expresa al personal involucrado los resultados alcanzados?.	2	100	2	En los gráficos se visualiza el comportamiento del indicador de los meses transcurridos en el año.
5.6 Definición de responsabilidades	6		3	
a) ¿Está definida la responsabilidad para la recogida (o "captación") de la información necesaria para el calculo de los indicadores?.	2	50	1	No están registradas formalmente estas responsabilidades
b) ¿Está definida la responsabilidad para el análisis y la explotación de los indicadores o cuadro de mando?.	2	50	1	No están registradas formalmente estas responsabilidades
c) ¿Está definida la responsabilidad para la comunicación de los resultados a los responsables y personas autorizadas?.	2	50	1	No están registradas formalmente estas responsabilidades

Evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas (Continuación)

ELEMENTOS DE LA NORMA UNE 66175:2003 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES	Puntaje Máximo	EVALUACIÓN)		OBSERVACIONES
		% (0- 100)	Puntaje Obtenido	
5.7 Definición de umbrales y de objetivos	4		2,5	
a) ¿Están establecidos los objetivos o metas de los indicadores?	2	100	2	Los indicadores tienen establecidas las metas.
b) Están definidos los umbrales para los indicadores como, por ejemplo, los siguientes: -mínimo y/o máximo a respetar sin modificar el proceso; -valor a conseguir; -consecución sucesiva de valores en el tiempo.	2	25	0,5	No están establecidos los rangos de aceptación del indicador. De igual manera consecución sucesivas de valores de la meta en el tiempo.
5.8 Construcción del cuadro de mando	4		0	
a) ¿El cuadro de mando pone en evidencia aquellos parámetros de la organización que no se ajustan a los límites establecidos por ésta y advierte sobre aquellos otros que se mueven en niveles de tolerancia de riesgo.?	1	0	0	No existe
b) ¿El cuadro de mando es útil para asignar responsabilidades y facilitar la comunicación entre los distintos niveles directivos permitiendo mejorar los resultados?	1	0	0	No existe
c) ¿Las informaciones presentadas en el cuadro de mando fueron validadas por los usuarios de los indicadores y de los cuadros de mando.?	1	0	0	No existe
d) El cuadro de mando considera los aspectos: - presenta sólo aquella información que resulte imprescindible, de una forma sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. - destaca lo relevante para una organización, poniendo en evidencia aquellos parámetros que no evolucionan como estaba previsto, ya que se trata de una herramienta de gestión; - simplifica su representación mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas, cuadros de datos, etc. - uniformidad en su elaboración para facilitar las tareas de contrastar resultados entre los distintos departamentos y áreas.	1	0	0	No existe

Evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas (Continuación)

ELEMENTOS DE LA NORMA UNE 66175:2003 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES	Puntaje Máximo	EVALUACIÓN)		OBSERVACIONES
		% (0-100)	Puntaje Obtenido	
6.- IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	20		8	
6.2 Formación de las personas involucradas	10		5	
a) ¿El personal de la organización involucrado en el área o actividad evaluada, tienen formación y sensibilización sobre los objetivos que persigue el sistema de indicadores,y su funcionamiento.?	2	50	1	No todo el personal involucrado posee formación y ha sido sensibilizado en cuanto los objetivos que persigue el sistema de indicadores y su funcionamiento.
b)¿La formación impartida a los responsables de los indicadores, contempla todos los aspectos sobre diseño,implantación, explotación de la información y mejora?	4	50	2	La formación está más orientada al diseño de los indicadores. En algunos casos existe experiencia en la formulación de los indicadores.
c)¿El personal involucrado en el área o actividad evaluada, tiene consciencia de cómo el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realiza?. Ya que esto incrementa la motivación hacia la consecución de los resultados del personal.	2	75	1,5	En la mayoría de los casos se evidencia consciencia en la incidencia del trabajo sobre el resultados de los indicadores de la unidad.
d) ¿El personal responsable de actividad o proceso evaluado por el indicador, posee formación sobre las acciones que deben realizar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados, y mantener los indicadores en los niveles de evolución previstos.?.	2	25	0,5	No se evidencia formación en el establecimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora que contribuya a la atención de las variaciones y desviaciones de los indicadores de gestión.
6.3 Comunicación y motivación	5		1,5	
a) Se sensibiliza al personal de la organización sobre los indicadores y cuadros de mando y promueve su participación.	1	50	0,5	Existe debilidad en la sensibilización del personal sobre los indicadores y cuadro de mando.
b)Se le comunica al personal de la organización sobre los indicadores y cuadros de mando, y se consideran los elementos: - explicar que la puesta en funcionamiento de indicadores trata de obtener unos valores coherentes en el progreso de una actividad de la organización y no tienen por objeto sancionar; - informar al personal sobre los resultados obtenidos y sobre la evolución de los indicadores (tendencias, etc.); - procurar que los indicadores sean comprensibles para todo el personal involucrado.	2	25	0,5	No ha existido un procesos de comunicación formal de los indicadores de las unidades.

Evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas (Continuación)

ELEMENTOS DE LA NORMA UNE 66175:2003 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES	Puntaje Máximo	EVALUACIÓN)		OBSERVACIONES
		% (0-100)	Puntaje Obtenid o	
6.3 Comunicación y motivación (Continuación)				
c) ¿Se le comunica periódicamente al personal de la organización sobre el resultado de su trabajo. En este sentido, se visualizan estos resultados a través de los indicadores y mejoran?	1	50	0,5	Se realiza con debilidad a través del envío del informe de gestión por medio del correo electrónico.
d) ¿Se establece en la organización un plan de comunicación de los indicadores y cuadro de mando, coherente con el nivel de divulgación que se pretende obtener?	1	0	0	No se evidenció un plan de comunicación de los indicadores de gestión.
6.4 Validación de indicadores y cuadros de mando	5		1,5	
a) ¿Se compara la utilidad de los resultados alcanzados y su costo de obtención, con los objetivos inicialmente previstos y para los cuales se habían desarrollado los indicadores?	1	0	0	No se evidenció esta comparación, los indicadores están orientados solo a medir la gestión
b) ¿Durante la validación de los indicadores y cuadro de mando es considerada la opinión de los usuarios de éstos?	2	50	1	No se evidenció esta comparación, los indicadores están orientados solo a medir la gestión
b) ¿Durante la validación de los indicadores y cuadro de mando es considerada la opinión de los usuarios de éstos?	1	50	0,5	Cuando se realizó la validación se han realizados corrección en la formulación del indicador.
d) ¿Se emplean cuestionarios para efectuar la validación de indicadores y cuadro de mandos. Considerando: utilidad para la toma de decisiones, concordancia la situación que se requiere medir, compatibilidad con otros indicadores, representación gráfica adecuada, redundancia, frecuencia de medición, comunicación, visualización clara de las desviaciones?	1	0	0	No se evidencia en empleo de formularios de validación de los indicadores

Evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas (Continuación)

ELEMENTOS DE LA NORMA UNE 66175:2003 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES	Puntaje Máximo	EVALUACIÓN)		OBSERVACIONES
		% (0-100)	Puntaje Obtenido	
7.- EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	40		14	
7.2 Toma de decisiones y definición de las áreas de mejora	32		12	
a) ¿La lectura de los indicadores y del cuadro de mando permiten visualizar la diferencia entre los resultados deseados y los resultados reales, así como la evolución de un proceso según sus objetivos, facilita la toma de decisiones e identifican las áreas de mejora ?	8	100	8	Se presenta esta condición en algunos procesos.
b) ¿Se realiza análisis profundo de algún aspecto representado por un indicador o compara la información con la obtenida de otros indicadores para disponer de la suficiente información para la toma de decisiones?	8	25	2	Se evidencia un análisis con debilidades, no se identificó comparación con otros indicadores.
c) ¿El responsable del área, actividad o proceso propone a las personas autorizadas de la organización, las acciones a emprender para corregir la tendencia detectada a través del indicador y llevarla hacia el objetivo?.	8	25	2	Existe debilidad en el establecimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora, por parte del responsable del área.
d) ¿Las acciones de mejoras de los indicadores y cuadro de mando definidas se gestionan de la misma manera que el resto de acciones emprendidas en el sistema de gestión de la organización (acciones correctivas, preventivas, etc.)?.	8	0	0	No se evidenció atención en cuanto al establecimiento, seguimiento, control y medición de la eficacia de las acciones establecidas
7.3 Comunicación de resultados	8		2	
a) La comunicación de los resultados obtenidos del cuadro de mando permite: - realizar un balance de las acciones de mejora y de los resultados obtenidos; - poner de relieve tanto los éxitos como los fracasos, para emprender las acciones necesarias; - explicar los objetivos y los márgenes de mejora previstos, e - implicar al personal de la organización.	8	25	2	Existe debilidad en el proceso de comunicación de los indicadores de gestión de la unidades.

Evaluación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas (Continuación)

ELEMENTOS DE LA NORMA UNE 66175 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES	Puntaje Máximo	EVALUACIÓN)		OBSERVACIONES
		% (0-100)	Puntaje Obtenido	
8.- EXAMEN PERIÓDICO DEL SISTEMA DE INDICADORES Y DEL CUADRO DE MANDO	10		3,5	
8.1 Generalidades	2		1	
a) ¿Se llevan a cabo un examen periódico del sistema de indicadores y cuadros de mando para asegurarse de que siguen siendo pertinentes y cumplen con los objetivos definidos?.	2	20	1	Solo se evidencia una revisión efectuada en el mes de mayo de 2013.
8.2 Pertinencia de los indicadores y cuadros de mando	4		1,5	
a) Se revisan los indicadores para identificar su estado de obsolescencia cuando: – han sido definidos nuevos objetivos por la organización, o han evolucionado estos objetivos; – ha cambiado el responsable, el cliente de los indicadores y de los cuadros de mando o han evolucionado las expectativas; – el aspecto representado por el indicador no permite medir la diferencia con los objetivos o ya no es significativo (por ejemplo: se cerró la acción, el aspecto no varía, etc.).	2	50	1	Se revisaron los indicadores como consecuencia de mejorar la medición y control de la gestión.
b) Se asegura que los usuarios están satisfechos con el sistema de indicadores y cuadros de mando en función de sus necesidades, y que éstos últimos cumplen con los criterios de calidad establecidos.	2	25	0,5	No se evidencia la satisfacción de los usuarios del sistema de indicadores con respecto a los criterios de calidad establecidos.
8.3 Mejora del sistema	4		1	
a) Se mantiene, modifica o suprime los indicadores existentes, o crea nuevos indicadores, de acuerdo a los resultados de las evaluaciones periódicas.	2	50	1	En la revisión efectuada se propuso la mejora de algunos indicadores, sin embargo, no se ha realizado.
b) Están formalizado los exámenes periódicos que permita disponer de un sistema de indicadores y cuadro de mando actualizado y fomentar la mejora continua de la organización.	2	0	0	No se evidenció la formalización de las revisiones periódicas del sistema de indicadores.
TOTAL GENERAL	100		41	

Diseño: El investigador (2014)

Resultados Generales

Los resultados generados de la evaluación, es el grado de adecuación del Sistema de Indicadores de la Unidad de Finanzas Región Bolívar a la Norma UNE 66175:2003 – “Sistema de Gestión de la Calidad – Guía de Implantación de Sistemas de Indicadores”.

Los resultados generales obtenidos por cada directriz de la norma producto de la evaluación de los indicadores, se muestran en la tabla N° 9:

Tabla N° 9: Resultados generales del grado de adecuación de los indicadores de gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar

DIRECTRICES DE LA NORMA UNE 66175:2003	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	% ADECUACIÓN
5.- Diseño de indicadores y cuadros de mando	30	15,5	52
6.- Implantación del sistema de indicadores	20	8	40
7.- Explotación de la información	40	14	35
8.- Examen periódico del sistema de indicadores y del cuadro de mando.	10	3,5	35
TOTAL	100	41	41

Fuente: Resultados de la evaluación del sistema de indicadores Unidad Finanzas Región Bolívar, Noviembre de 2013.

Para obtener el valor de la adecuación de los indicadores de Finanzas Región Bolívar a la Norma UNE 66175:2003, se consideraron el puntaje máximo establecido a los Requisitos Generales y los Requisitos Específicos como criterio de evaluación y los obtenidos en la evaluación; a tal efecto, para obtener los resultados del porcentaje de adecuación se utilizó para ello la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de Adecuación} = \frac{\text{Suma del puntaje obtenido de los requisitos}}{\text{Suma del puntaje Máximo de los requisitos}} \times 100$$

Al aplicar la fórmula se obtuvo como resultado general lo siguiente:

% de Adecuación =

41

El grado de adecuación global con respecto a la Norma es de 41 %, presentando una mayor área de mejora en la directriz 7 “Explotación de la Información”, la cual está relacionada al manejo de los resultados del indicador, en cuanto a la lectura que se puede realizar, el análisis y la toma de acciones correctivas, preventiva y de mejora. De la misma manera la directriz 8 “Examen Periódico del Sistema de Indicadores y Cuadro de mando”, esta sujeto a una mejora significativa, en cuanto a las revisiones sistemática de los indicadores de manera formal y en conjunto con las unidades organizativas de Finanzas Bolívar.

Resultados Específicos

Directriz 5: Diseño del Sistema de Indicadores y Cuadros de Mando

Con respecto a la directriz 5 “Diseño de Indicadores y Cuadro de Mando”, el grado de adecuación fue de 52 %, aún cuando existe los indicadores y se manejan en todas las unidades, es necesario formalizar la alineación de estos con los niveles superiores de la unidad de Finanzas Bolívar y el establecimientos de responsabilidades en cuanto a la recolección, análisis y manejo de la información y comunicación de los resultados.

Por otra parte, no existe cuadros de mando o tableros de control, que facilite la lectura de los indicadores de manera integral en cada una de las áreas de la unidad de Finanzas Bolívar.

Algunos procesos desarrollados en las áreas de gestión requieren de otros indicadores para su medición, seguimiento y control. En la Tabla N° 10, se presenta los resultados por casa sub-directriz evaluada:

Tabla N° 10: Grado de adecuación de los indicadores a la directriz 5 “Diseño de Indicadores y Cuadro de Mando” de la Norma UNE 66175:2003

DIRECTRIZ DE LA NORMA UNE 66175:2003	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	% ADECUACIÓN
5.1- Formalización del sistema de indicadores	5	2	40
5.2- Selección de indicadores	2	1,5	75
5.3- Denominación del indicador	2	1,5	75
5.4- Forma de cálculo. Especificaciones del indicador y fuente de información	4	2	50
5.5- Forma de representación	3	3	100
5.6- Definición de responsabilidades	6	3	50
5.7- Definición de umbrales y de objetivos	4	2,5	63
5.8- Construcción de cuadro de mando	4	0	0
TOTAL	30	16	52

Fuente: Resultados de la evaluación del sistema de indicadores Unidad Finanzas Región Bolívar, Noviembre de 2013.

Directriz 6: Implantación del Sistema de Indicadores

En cuanto a los resultados de la directriz 6 “Implantación del Sistema de Indicadores”, el grado de adecuación fue de 40 %, es muy importante hacer énfasis en la validación de las variables e indicadores con el usuario del mismos. La comunicación y motivación es un sub-requisitos a considerar, ya que ésta se realiza en algunos casos como puntos informativos y la lectura de los indicadores debe reforzarse la visualización de las mejoras alcanzadas y su incidencia en los objetivos planteados. En la Tabla N° 11 se presenta los resultados por cada cada sub-directriz evaluada:

Tabla N° 11: Grado de adecuación de los indicadores a la directriz 6 “Implantación del Sistema de Indicadores” de la Norma UNE 66175:2003

DIRECTRIZ DE LA NORMA UNE 66175:2003	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	% ADECUACIÓN
6.2- Formación de las personas involucradas	10	2	50
6.3- Comunicación y motivación	5	1,5	30
6.4- Validación de indicadores y cuadro de mando	5	1,5	30
TOTAL	20	8	40

Fuente: Resultados de la evaluación del sistema de indicadores Unidad Finanzas Región Bolívar, Noviembre de 2013.

Directriz 7: Explotación de la Información

El grado de adecuación del Sistema de Indicadores de Finanzas Región Bolívar con respecto a esta directriz es de 35 %. Los resultados generados, demuestran que es el área de mejora más significativa para el Sistema de Indicadores de la Unidad de finanzas Bolívar. Las oportunidades de éste se centran en la presentación de la información en el informe de gestión que facilite la toma de decisiones, de igual manera el análisis de resultados y el establecimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora. En la Tabla N° 12, se presenta los resultados por cada sub-directriz evaluada:

Tabla N° 12: Grado de adecuación de los indicadores a la directriz 7 “Explotación de la Información” de la Norma UNE 66175:2003

DIRECTRIZ DE LA NORMA UNE 66175:2003	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	% ADECUACIÓN
7.2- Toma de decisiones y definición de las áreas de mejora	32	12	37,5
7.3- Comunicación de resultados	8	2	25
TOTAL	40	14	35

Fuente: Resultados de la evaluación del sistema de indicadores Unidad Finanzas Región Bolívar, Noviembre de 2013.

Directriz 8: Examen Periódico del Sistema de Indicadores y Cuadros de mando

Aún cuando el grado de adecuación del Sistema de Indicadores con respecto a esta directriz fue de 35 %, se ha cumplido con la revisión de los indicadores, se evidenció el desarrollo de esta actividad en el mes de Mayo de 2013, sin embargo, la misma requiere ser planificada de manera sistemática y formal. En la Tabla N° 13, se presenta los resultados por cada sub-directriz evaluada:

Tabla N° 13: Grado de adecuación de los indicadores a la directriz 8 “Examen Periódico del Sistema de Indicadores y Cuadros de mando” de la Norma UNE 66175:2003

DIRECTRIZ DE LA NORMA UNE 66175:2003	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	% ADECUACIÓN
8.1- Generalidades	2	1	50
8.2- Pertinencia de los indicadores y cuadros de mando	4	1,5	37,5
8.3- Mejora del sistema	4	1	25
TOTAL	10	3,5	35

Fuente: Resultados de la evaluación del sistema de indicadores Unidad Finanzas Región Bolívar, Noviembre de 2013.

Áreas de mejora de los Indicadores de Gestión

Producto de los resultados de la evaluación del Sistema de Indicadores de la unidad de Finanzas Región Bolívar, con la Norma UNE 66175:2003, se logró identificar áreas de mejoras para el fortalecimiento del procesos de medición, seguimiento y control de gestión de esta unidad. Con esto se da cumplimiento al objetivo N° 3 de este Trabajo Especial de Grado. A continuación se presentan las mejoras por cada uno de los requisitos de la Norma evaluados:

Áreas de oportunidad en la directriz 5: Diseño del Sistema de Indicadores

- Formular indicadores de gestión al nivel superior de la unidad Finanzas Región Bolívar.
- Desplegar los indicadores del nivel superior de la unidad Finanzas Región Bolívar al resto de las unidades.
- Formular indicadores en cada uno de los procesos de las unidades.
- Definir de manera explícita las variables de cada indicador.
- Formalizar por escrito las fuentes de obtención de los datos de los indicadores.
- Formalizar por escrito las responsabilidades en cuanto: la recolección de datos, análisis y explotación de los indicadores y comunicación de los resultados a los responsables y personas autorizadas.
- Establecer las metas de los indicadores en función de los objetivos de la unidad, la capacidad de los procesos, exigencias de la empresa y atributos de calidad y oportunidad valorados por los clientes.
- Definir umbrales o rangos de aceptación de los resultados de los indicadores.
- Construir los cuadros de mando o tableros de control en todos los niveles de la unidad Finanzas Región Bolívar.

Áreas de oportunidad en la directriz 6: Implantación del Sistema de Indicadores

- Efectuar formación y sensibilización al personal sobre los objetivos que persigue el sistema de indicadores, y su funcionamiento.
- Realizar formación a los responsables de los indicadores de las áreas de gestión en diseño, implantación, explotación de la información y mejora de los indicadores de gestión.
- Efectuar formación a los responsables de los procesos en la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- Comunicar periódicamente en todos los niveles de la unidad Finanzas Región Bolívar, los resultados de los indicadores de gestión y las mejoras alcanzada en los procesos, productos o servicios.
- Elaborar plan de divulgación y comunicación de los indicadores y cuadros de mando
- Realizar validación de los indicadores y cuadros de mando con los usuarios de los mismos

Áreas de oportunidad en la directriz 7: Explotación de la Información

- Presentar en el informe de gestión los indicadores e información relevante o clave que facilite la toma de decisiones.
- Implantar metodología de análisis profundo de las desviaciones, variaciones y tendencias de los resultados de los indicadores y datos claves de la gestión.
- Implantar metodología de toma de acciones correctivas, preventivas y de mejoras.

Áreas de oportunidad en la directriz 8: Examen Periódico del Sistema de Indicadores y del Cuadro de mando

- Formalizar la evaluación periódica del Sistema de Indicadores.
- Elaborar plan de revisión periódica del Sistema de Indicadores.
- Determinar periódicamente grado de satisfacción de los usuarios del sistema de Indicadores.

Para el establecimiento de estas mejoras en la unidad de Finanzas Región Bolívar, es necesario realizar un trabajo conjunto entre las unidades corporativas: Finanzas, Control de Gestión y Gestión Integral de la Calidad.

De esta manera se asegura la alineación de manera integral del sistema de indicadores de esta unidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El grado de adecuación del Sistema de Indicadores de la Unidad de Finanzas Región Bolívar con respecto a la Norma UNE 66175:2003:2013 es de 41 %, siendo el área de mejora más significativa a lo relacionado a la directriz N° 7 “Explotación de la Información”, el cual obtuvo 14 puntos de los 40 correspondiente a la misma, específicamente en lo relativo a la preparación de la información para la toma decisiones, análisis y establecimiento de acciones.
2. El personal de la unidad Finanzas Región Bolívar, posee el conocimiento, experiencia y habilidades para el desarrollo de las funciones, actividades y tareas previstas en su unidad organizativa.
3. La unidad cuenta con un sistema de información SAP y bases de datos internas para la captura y organización de datos necesarios para el Sistema de Indicadores.
4. Se reporta sistemáticamente la gestión de la unidad de Finanzas Bolívar y sus unidades organizativas. Existe en cada área de gestión un equipo encargado de la recolección y procesamiento de la información necesarias para la elaboración del informe de gestión.
5. Los indicadores de gestión en algunos casos condicionan el resultado a un mismo valor, ya que las variables de los mismos, están sujetas a un alcance limitado ajustado a la capacidad actual de los procesos y no a la realidad de los mismos. Por otro lado, se están presentando información clave o relevante para la gestión como indicadores.
6. Los indicadores de gestión y la información contenida en los informes de gestión requieren ser mejorados para que faciliten la toma de decisiones.

7. Existen oportunidades de mejora en la formación de los responsables de las unidades de Finanzas Región Bolívar y el personal involucrado en el seguimiento y control de gestión, en materia de medición, análisis y mejora de los procesos y productos a través de indicadores.
8. Es necesario mejorar la comunicación, sensibilización y motivación en personal para el conocimiento y funcionamiento del Sistema de Indicadores de la unidad de Finanzas Región Bolívar
9. En la unidad de Finanzas Región Bolívar de Corpoelec, las revisiones del Sistema de Indicadores requieren ser planificadas, a fin de que éstas se realicen de manera periódicas.
10. Es necesario mejorar el análisis profundo de las desviaciones, variaciones y tendencia de los indicadores y datos necesarios para el seguimiento y control de la gestión de la unidad de Finanzas Región Bolívar.

Recomendaciones

1. Revisar el alcance de las variables de algunos indicadores en función de la capacidad de los procesos y tiempo de respuesta de los mismos. De la misma manera formalizar las responsabilidades para la recolección, análisis y comunicación de los resultados de los indicadores.
2. Iniciar un procesos de sensibilización del personal en materia del funcionamiento del Sistema de Indicadores de la unidad de Finanzas Región Bolívar, y su alineación con los objetivos de las unidades organizativas.
3. Formular indicadores en el primer nivel de la estructura organizativa de la unidad de Finanzas Región Bolívar y realizar despliegue de los mismos hacia las áreas funcionales. De la misma manera alinear metas o resultados esperados de las unidades organizativas hacia el nivel superior inmediato.
4. En cuanto al reporte de la gestión, se sugiere tener dos enfoques; el primero orientado a medir y evaluar la gestión de las unidades organizativas, en cuanto a desempeño de los procesos y el producto o servicio entregado, y el segundo a proporcionar información relevante o clave de la gestión que permita al nivel superior e inmediato tomar decisiones.
5. Para el fortalecimiento del Sistema de Indicadores, es necesario proporcionar formación al persona en materia de indicadores, medición, análisis y mejoras de la gestión, y el establecimiento de toma de acciones correctivas y preventivas.
6. Reforzar la metodología actual de toma de acciones correctivas y preventivas de desviaciones de los resultados de los indicadores de gestión.
7. Construir e implantar el cuadro de mando o tablero de control de la unidad Finanzas Región Bolívar, a fin de obtener una lectura de los indicadores de manera más integral.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Fidas. (2006) *El Proyecto de Investigación*. (5ª Edición). Caracas Episteme.
- Asamblea Nacional Constituyente de la República Bolivariana de Venezuela. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. 1999. Caracas. Venezuela. 17/11/1999.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal* 2010. Caracas. Venezuela. Gaceta oficial N° 6013. 23/12/2010.
- Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR(2003). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. UNE 66175:2003:2013. Madrid España.
- Astigarraga, Eneko (2002). Método Delphi. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- Balestrini, Miriam. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (6ª Edición). Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Beltrán, Jesús M. (2000). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad*. (2ª ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores LTDA.
- Cortés Manuel, Iglesias Miriam (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (Primera edición), Ciudad del Carmen, Campeche, México.
- Fernández de Silva, Inés (2000). *Diccionario de Investigación Holística*. Caracas: Sypal
- Fondonorma. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*. COVENIN-ISO 9000:2005. (3ª rev.). Caracas: Fondonorma.
- Fondonorma (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. NVF-ISO 9001:2008. (3ª rev.). Caracas: Fondonorma.
- Gualdrón G. (2007). *Rediseño del sistema de indicadores de gestión de desempeño de la gerencia de monitoreo y control de Movilnet*. Trabajo Especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Hernández, Fernández, Baptista (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª Edición). México: McGraw Hill Interamericana.

- Hurtado, J. (2005). *El Proyecto de Investigación. Una Comprensión Holística*. (3era. Ed.). Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Méndez, C. (2001). *Metodología Diseño y Desarrollo de Proceso de Investigación*. Bogota: Nomos S.A.
- Pérez, A. (2005). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Venezuela, Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL)
- Sabino, C. (2000) *El Proceso de la Investigación*. (4ª Edición). Caracas-Venezuela. Panapo.
- Santalla, Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación* (1a ed.), Caracas: Publicaciones UCAB.
- Tamayo y Tamayo (1995). *Metodología de la Investigación*. Caracas. Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador - UPEL. (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL*.
- Vera B. (2007). *Implantación de un Sistema de Indicadores empleando inteligencia de negocios para la gestión de mantenimiento de CVG EDELCA*. Trabajo de Grado de maestría no publicado, Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Puerto Ordaz.
- Zambrano, Y, (2007). *Metodología para el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad de CVG EDELCA. Caso: Departamento de Mantenimiento de Aplicaciones Integradas*. Trabajo Especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Puerto Ordaz Estado Bolívar.