



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
COLABORADORES DE LA GERENCIA DE FINANZAS DE  
UNITEC A TRAVÉS DE LOS ÍNDICES CLAVES DE  
RENDIMIENTO (KPIs)**

**SUSTENTADO POR:**

**ANNY LILIEETH SORTO LARA**  
**HÉCTOR LEODAN MEJÍA ÁVILA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**  
**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DRA. CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
COLABORADORES DE LA GERENCIA DE FINANZAS DE  
UNITEC A TRAVÉS DE LOS ÍNDICES CLAVES DE  
RENDIMIENTO (KPIs)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCION EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
LIC. PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR TEMÁTICO  
LIC. LILA RIVERA**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**BLANCA CELIA BARAHONA  
MAURICIO ALPIZAR  
EDWIN ARAQUE**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE FINANZAS DE UNITEC A TRAVÉS DE LOS ÍNDICES CLAVES DE RENDIMIENTO (KPI)**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**Anny Lilieth Sorto Lara  
Héctor Leodan Mejía Ávila**

#### **Resumen**

La presente investigación se realizó con el propósito de analizar la productividad de los colaboradores de la gerencia de finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana a través de indicadores claves de rendimiento y con el objetivo de desarrollar y brindar herramientas que le permitan a la gerencia tener visibilidad de la productividad de los colaboradores y realizar las mediciones necesarias que le permitan mejorar los indicadores que ya son utilizados. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como herramientas metodológicas el plan operativo anual resultado de las actividades hechas en las diferentes áreas de la gerencia y el tablero de control que permitió dar una mayor facilidad de análisis a los indicadores que resultaron después que se recabo información a través de entrevistas y reuniones de trabajo con personal clave de cada área. Al realizar el análisis de los resultados en la central telefónica se identificó que, de los diez colaboradores de esta área, el 50% han sobrepasado las metas establecidas, lo que indica que el área tiene un indicador favorable de productividad, en las demás áreas el análisis fue realizado en su mayoría en base a la entrega de información y presentación de resultados mensuales, trimestrales y anuales. En conclusión, la gerencia de

finanzas no cuenta con un plan operativo anual e indicadores claves que permitan tener una mejor visibilidad de la productividad de los colaboradores por lo anterior se recomendó que en cada una de las áreas se evalué la productividad de los colaboradores de forma periódica.

**Palabras claves: actividades, colaboradores, indicadores, productividad, visibilidad.**



## **GRADUATE SCHOOL**

# **PRODUCTIVITY ANALYSIS OF THE FINANCE MANAGEMENT COLLABORATORS FROM UNITEC THROUGH KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)**

### **MASTER'S NAME:**

**Anny Lilieth Sorto Lara**

**Héctor Leodan Mejía Ávila**

### **Abstract**

The current investigation was done with the purpose of analyzing the productivity of the Finance Management collaborators from Universidad Tecnológica Centroamericana through key performance indicators and with the objective of developing and providing tools that allows management to have visibility of the productivity of the collaborators and to make the necessary measurements that allows them to improve the indicators that are already used. In order to develop this research we used methodological tools like the annual operational plan which was a result from the activities done in the different management areas and the control board that allowed to provide an easier indicators analysis that were the result after the information was gathered through interviews and work meetings with key personal from each area. When analyzing the results in the telephone exchange we got the results that ten collaborators out of the 50% have exceeded the established objectives, which indicates that the area has a positive

productivity indicator, in the rest of the areas, the analysis was done mainly focused on the delivery of information and presentation of monthly, quarterly and annual results. In conclusion, Finances Management does not have any annual operative plan that allows them to have a better visibility of the collaborators productivity. Therefore, it was recommended that the collaborators productivity can be evaluated periodically in each of the areas of the organization.

**Keywords: activities, collaborators, indicators, productivity, visibility.**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de graduación se lo dedico:

A Dios por el camino, por la fortaleza, la sabiduría, la salud y las ganas de seguir aprendiendo para salir adelante como profesional.

A mis padres por ser guías, ejemplos e inspiración, por las enseñanzas brindadas y por el amor incondicional.

A mi hermano por estar presente como ejemplo de seguir adelante y por el apoyo moral que me brindo.

**Anny Lilieth Sorto Lara**



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de graduación lo dedico a Dios en primer lugar por la sabiduría, salud y oportunidad de realizar mis estudios a nivel de maestría.

A mi madre por el ejemplo que me ha brindado a lo largo de mi vida, siendo una guía e inspiración, a mis hermanos por el apoyo brindado.

A mis amigos por su apoyo moral que me brindaron a lo largo del desarrollo de mis estudios.

**Héctor Leodan Mejía Ávila**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos estudiar la Maestría Dirección Empresarial, por brindarnos los dones de sabiduría, entendimiento y la fortaleza espiritual necesaria para llevar a cabo el trabajo de graduación.

A nuestra asesora temática la Licenciada Lila Rivera, por todo el apoyo brindado durante este periodo, por los consejos y retroalimentación en el tiempo oportuno.

A nuestra asesora metodológica la Licenciada Patricia Villalta, por ser guía y por la dedicación y tiempo brindado a cada una de nuestras consultas y/o dudas.

Al Ingeniero Daglys Alejandro Brizo Gerente de Finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana, por abrir las puertas y brindarnos la oportunidad de realizar la investigación en el área de Finanzas atendiéndonos las veces que fueron necesarias para culminar el trabajo de graduación, brindando los conocimientos desinteresadamente.

Y a todas aquellas personas, que de alguna forma prestaron su colaboración y ayudaron para culminar este trabajo de graduación.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	7
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO .....	9
2.2.1 ÍNDICES CLAVES DE RENDIMIENTO (KPIS) .....	9
2.2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS ÍNDICES CLAVES DE RENDIMIENTO .....	10
2.2.1.2 SIETE CARACTERÍSTICAS DE LOS KPIS SEGÚN DAVID PARMENTER.....	10
2.2.1.3 IMPORTANCIA DE LOS ÍNDICES CLAVES DE RENDIMIENTO .....	11
2.2.1.4 TIPOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	12
2.2.1.5 TIPOS DE KPIS EXISTENTES.....	12
2.2.1.6 FUNDAMENTOS ESENCIALES PARA EL DESARROLLO DE LOS KPIS .....	12
2.2.1.7 PASOS PARA EL DESARROLLO Y USO DE LOS KPIS .....	14
2.2.2 TABLERO DE CONTROL .....	16
2.2.2.1 TIPOS DE TABLEROS DE CONTROL .....	18
2.2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO .....	19
2.2.2.3 UTILIDAD DE UN TABLERO DE CONTROL EN UNA ORGANIZACIÓN .....	19
2.2.3 PLAN OPERATIVO ANUAL.....	19
2.2.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL POA .....	20
2.2.3.2 CONTENIDO DEL POA.....	20
2.2.3.3 PARTES DEL POA .....	20
2.2.3.4 ETAPAS DEL POA.....	21
2.2.3.5 FORMULACIÓN DEL POA.....	21
2.2.3.6 INDICADORES DEL POA.....	22

2.2.3.7 IMPORTANCIA DEL POA PARA LA GERENCIA DE FINANZAS DE UNITEC .....	23
2.3 ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS .....	24
2.4 ANÁLISIS CRITICO .....	24
2.5 CONCEPTUALIZACIÓN.....	26
2.6 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	29
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>30</b>
3.1 PLAN OPERATIVO ANUAL.....	30
3.1.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA REQUERIDA PARA LA ELABORACIÓN DEL POA.....	31
3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS PARA ELABORAR EL POA .....	32
3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS .....	34
3.2 TABLERO DE CONTROL.....	35
3.2.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA REQUERIDA PARA REALIZAR EL TABLERO DE CONTROL.....	36
3.2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	36
3.2.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	36
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>38</b>
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	38
4.1.1 DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE UNITEC .....	38
4.1.2 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS .....	39
4.1.3 OTROS PROGRAMAS, CONVENIOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN .....	40
4.1.4 VISIÓN .....	43
4.1.5 MISIÓN .....	43
4.1.6 VALORES INSTITUCIONALES .....	43
4.2 PROCESOS ACTUALES .....	44
4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS .....	44
4.2.2 ANÁLISIS DE PERSONAL .....	48
4.3 MÉTODOS DE MEDICIÓN APLICADOS.....	48
4.3.1 JUSTIFICACIÓN .....	49

4.3.2 APLICACIÓN .....	49
4.3.3 RESULTADOS.....	50
4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	60
4.4.1 ÍNDICES CLAVES DE RENDIMIENTO APLICADOS .....	60
4.4.2 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES POR MEDIO DEL TABLERO DE CONTROL .....	67
4.5 PROPUESTA DE MEJORA .....	72
4.5.1 PROPUESTAS DE MEJORAR PARA EL ÁREA DE CALL CENTER .....	72
4.5.2 PROPUESTAS DE MEJORAR PARA EL ÁREA DE CAJA .....	73
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS.....	73
4.6.1 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN .....	76
4.6.2 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN .....	77
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	80
5.1 RECOMENDACIONES .....	81
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
ANEXO 1: ENTREVISTA FORMULADA.....	86
ANEXO 2: RESULTADO ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA DE OPERACIONES FINANCIERAS .....	87
ANEXO 3: ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....	89
ANEXO 4: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES FINANCIERAS .....	92
ANEXO 5: ORGANIGRAMA DE COMITÉ EJECUTIVO DE UNITEC .....	92
ANEXO 6: INDICADORES CLAVES APLICADOS A CADA AUXILIAR .....	93
ANEXO 7: CUMPLIMIENTO INDICADORES DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....	94
ANEXO 8: CRONOGRAMA DE APLICACIÓN FORMATO .....	94
ANEXO 9: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	95
ANEXO 10: CORREO DE APROBACIÓN DEL ASESOR TEMÁTICO.....	96
ANEXO 11: CORREO DE APROBACIÓN DEL ASESOR METODOLÓGICO .....	96
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas entrevista realizada a personal clave de la Gerencia de Finanzas. ....	32
Tabla 1. Preguntas entrevista realizada a personal clave de la Gerencia de Finanzas. ....	33
Tabla 2: Plan de recolección y procesamiento de datos para la elaboración del tablero de control. ....	34
Tabla 2: Plan de recolección y procesamiento de datos para la elaboración del tablero de control. ....	35
Tabla 3: Plan de recolección y procesamiento de datos para la elaboración del tablero de control. ....	37
Tabla 4. Resultado entrevista en la Dirección de Operaciones Financieras.....	51
Tabla 5. Resultado entrevista en la Dirección de Planificación Financiera. ....	51
Tabla 5. Resultado entrevista en la Dirección de Planificación Financiera. ....	52
Tabla 6. Plan operativo anual de la Gerencia de Finanzas.....	54
Tabla 7. Plan operativo anual de la Gerencia de Finanzas.....	55
Tabla 8. Comparativo de la cobranza meta versus logros de la cartera administrativa. ....	56
Tabla 9. Comparativo de la cobranza meta versus logros de la cartera preventiva. ....	57
Tabla 10. Índices claves de rendimiento identificados en la Gerencia de Finanzas. ....	58
Tabla 11. Indicador de la cartera asignada.....	60
Tabla 12. Cumplimiento de meta por auxiliar de Call Center. ....	61
Tabla 13. Cumplimiento por auxiliar de caja.....	62
Tabla 14. Indicador del promedio de llamadas del periodo dos y tres de 2018. ....	63
Tabla 15. Indicador del promedio de llamadas por auxiliar de Call Center del periodo tres. ....	64
Tabla 16. Indicador clave de productividad de las áreas de la Gerencia de Finanzas.....	66
Tabla 17. Indicadores claves de rendimiento propuestos para el área de Call Center. ....	74
Tabla 18. Indicadores claves de rendimiento propuestos para el área de Caja. ....	75
Tabla 19. Cronograma de aplicación. ....	77
Tabla 20. Plan operativo anual propuesto para el año 2019. ....	78
Tabla 21. Presupuesto para la aplicación de mejoras.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Gerencia de Finanzas de UNITEC.....	9
Figura 2: Fundamentos esenciales de los KPIs .....	14
Figura 3. Estructura de la Dirección de Operaciones Financieras. ....	45
Figura 4. Organigrama de funciones de la Dirección de Operaciones Financieras. ....	45
Figura 5. Organigrama de funciones de la Dirección de Planificación Financiera. ....	47
Figura 6. cronograma de puestos de la Gerencia de Finanzas. ....	48
Figura 7: Índices claves de rendimiento a analizar. ....	59
Figura 8: Porcentaje de recuperación de auxiliares de Call Center.....	61
Figura 9: Porcentaje de cumplimiento de los auxiliares de Call Center .....	62
Figura 10: Tablero de control para el área de Call Center .....	68
Figura 11: Resultados de cumplimiento de la caja por la parte de la cobranza telefónica.....	69
Figura 12: Resultados de cumplimiento de la caja por la parte de la cobranza en ventanilla.....	70
Figura 13: Resultados de cumplimiento de Call Center.....	70
Figura 14: Resultados de cumplimiento del área de Operaciones Financieras. ....	71
Figura 15: Resultados de cumplimiento en entrega de informes de Planificación Financiera.....	72

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Introducción**

La Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) fue fundada en el año de 1986, como una institución privada de educación superior y en el 2005 pasa a formar parte de Laureate International Universities, la red de universidades más grande del mundo contando con 80 instituciones de educación superior en 29 países (Universidad Tecnológica Centroamericana, 2018), posicionando a UNITEC en un mercado de constantes cambios, lo cual conlleva a implementar la medición del desempeño de los colaboradores a partir de enero 2007, como es realizado en las demás universidades miembros de la red.

Con el fin de desarrollar y brindar herramientas que le permitan a UNITEC medir la productividad de los colaboradores, se realizó el estudio a la Gerencia de Finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana, dicha gerencia está integrada por 4 áreas: Call Center, Caja, Operaciones Financieras y Planificación Financiera.

Se identificó el procedimiento para analizar la productividad e involucramiento de los colaboradores de la gerencia de Finanzas de UNITEC a través de los indicadores claves de rendimiento (KPIs), con el fin de brindar un control y seguimiento de cada una de las acciones del trabajo y actividades que realizan los colaboradores de las diferentes áreas de la gerencia. Con la medición y el análisis de la productividad le permite a cada área de forma general autoanalizarse sobre el rendimiento y la mejora continua de cada colaborador.

Para llevar a cabo el desarrollo de las herramientas estratégicas, se utilizaron y desarrollaron los siguientes instrumentos: el Plan Operativo Anual (POA) y el Tablero de Control más conocido

como (Dashboard) que permitieron obtener los resultados sobre la productividad de los colaboradores de la gerencia de finanzas.

El tablero de control es utilizado para mejorar y monitorear el comportamiento de los colaboradores en relación con la productividad, es decir se puede identificar mediante las gráficas el porcentaje que cada área obtuvo al momento de realizar su cierre contable, se pretende que el tablero de control le permita diagnosticar adecuadamente una situación y agilizar la toma de decisiones, a través del seguimiento de una evaluación periódica en conjunto con el uso de indicadores y que permiten a la organización tener un panorama real de su entorno actual.

## 1.2 Antecedentes del problema

La medición del desempeño de los colaboradores se realiza a través del planteamiento anual de objetivos individuales y corporativos utilizando la plataforma tecnológica Succes Factors, el cual es un sistema estratégico de planificación de recursos humanos, con el objetivo de introducir una cultura de mérito por desempeño, que permita elevar los estándares de actuación, a través de la definición de objetivos específicos por país, campus, dirección o área e individuo. (UNITEC, 2007)

El desempeño de los colaboradores se evalúa en dos etapas una realizada a mitad del año y la segunda final del mismo, teniendo un alcance hacia todos los colaboradores de UNITEC con cargos administrativos y docentes de planta que cuentan con un contrato por tiempo indefinido.

Los aspectos que son tomados en consideración en la plataforma Success Factor son los siguientes:



- a) Objetivos de desempeño individual: en el cual los colaboradores plantean una serie de objetivos a cumplir durante un año, encaminados en lograr los objetivos organizacionales y que permitan dar un valor agregado a sus funciones;
- b) Etapa de contribución: en esta parte los colaboradores identifican como el cumplimiento de sus objetivos contribuye al logro de los objetivos de la organización ya sea de forma dependiente o independiente;
- c) Competencias: enfoques en los cuales los colaboradores buscan trabajar en cómo ser resilientes, inspirar confianza, tener su orientación a los resultados, etc.; y,
- d) Plan de desarrollo profesional: en este punto los colaboradores se plantean como objetivos el crecimiento profesional a través de estudios a realizar.

Cada uno de los aspectos descritos anteriormente, logran que tanto el colaborador como los superiores puedan medir el desempeño y el involucramiento que tuvieron en el cumplimiento de los objetivos de la institución durante un periodo determinado.

### 1.3 Definición del problema

UNITEC, pese a contar con una plataforma tecnológica como lo es Success Factor, la cual es una herramienta que permite medir el desempeño de los colaboradores a través del planteamiento de objetivos, la misma no logra medir la productividad e involucramiento en los objetivos de la organización, como lo permiten los indicadores claves de rendimiento que enfocan la atención en las tareas y procesos de las áreas que tienen una relación directa con la Gerencia de Finanzas de la institución.

### 1.3.1 Preguntas de investigación

A continuación, se presenta las preguntas que se plantearon para desarrollar la presente investigación:

- a) ¿Cómo se realiza la planificación anual de las operaciones de la Gerencia de Finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana y cómo estos están alineados al plan estratégico de la misma?
- b) ¿Cómo se mide el desempeño y productividad de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)?
- c) ¿Cómo la evaluación de los indicadores claves de rendimiento de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas de UNITEC, permitirá tener una visión amplia de cómo se están desarrollando los tiempos de entrega de información, para una mejor toma de decisión?;
- d) ¿Cómo el desempeño de los colaboradores ha influido en la productividad individual y colectiva de la Gerencia de Finanzas de UNITEC?; y,
- e) ¿Cuáles son los indicadores que toma en consideración la Gerencia de Finanzas de UNITEC para la toma de decisiones?
- f) ¿Cuál herramienta ayudaría a la Gerencia de Finanzas a evaluar la productividad de los colaboradores?

### 1.4 Objetivos del proyecto de investigación

#### 1.4.1 Objetivo general

Analizar la productividad e involucramiento de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) a través de los indicadores claves de rendimiento (KPI), con el fin de brindar un control y seguimiento de las acciones del trabajo que se realiza en las diferentes áreas y así facilitar la visualización del rendimiento,

consecución de los objetivos de negocio de la empresa y orientar a la toma de decisiones optimizando su estrategia.

#### 1.4.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar si la Gerencia de Finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) cuenta con un plan de operaciones anual (POA), que desglose los objetivos de la entidad y que esté alineado con el plan estratégico.
- b) Identificar la forma en que la Gerencia de Finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana mide el desempeño y productividad de los colaboradores.
- c) Determinar cómo se está ejecutando el servicio en cada área de la Gerencia de Finanzas.
- d) Analizar la situación de la productividad de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas de UNITEC y como han sido influidas por su desempeño.
- e) Identificar los aspectos o indicadores que la Gerencia de Finanzas de UNITEC toma en consideración para la toma de decisiones.
- f) Desarrollar una herramienta que facilite el control y la evaluación de la productividad de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas.

#### 1.5 Justificación

La realización de esta investigación surge de la necesidad de proporcionar herramientas estratégicas que cumplan con los objetivos de la organización, en donde se permita evaluar factores que son cruciales para su éxito, enfocando la atención en actividades y procesos que la gerencia ha determinado como los más importantes para el logro de las metas y objetivos corporativos propuestos.

Debido a los constantes cambios y a la competencia en la que está expuesta UNITEC tanto a nivel nacional como a nivel extranjero, se pretende evaluar el rendimiento, desempeño y ejecución de actividades y/o procesos realizados por cada colaborador de la Gerencia de Finanzas y así de esta forma ayudar a medir la productividad individual y colectiva.

La medición y análisis de la productividad permite que los colaboradores y el área en general puedan tomar acciones de autoanálisis del rendimiento y búsqueda de la mejora continua, que logre alcanzar los objetivos que como institución se hayan planteado y así de esta forma sea más productiva y competitiva.

Se pretende que la Gerencia de Finanzas de UNITEC, cuente con una herramienta que le permita enlazar estrategias y objetivos claves en el rendimiento a través índices financieros y procesos internos, en donde se medirá la productividad e involucramiento de los colaboradores con los objetivos de la organización.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de la situación actual

La evaluación del desempeño es una herramienta antigua y data de la dinastía Wei de China del siglo III A.C., posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de América durante la revolución industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la evaluación del desempeño no fue suficientemente usada en las organizaciones hasta los años comprendidos entre 1940 y 1950. Inicialmente, la evaluación del desempeño se limitó al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del personal a su cargo. (Lozano, 2014)

En el caso de los KPIs eran conocidos como factores de éxito para el año 1960, refinándose y popularizándose para los años 80 por Jack F. Rochart de la escuela Sloan de Administración.

UNITEC fue fundada en el año de 1986, como una institución privada de educación superior y en el 2005 pasa a formar parte de Laureate International Universities, la red de universidades más grande del mundo contando con 80 instituciones de educación superior en 29 países (Universidad Tecnológica Centroamericana, 2018), posicionando a UNITEC en un mercado global de constantes cambios, aplicando a partir de esa fecha políticas y estrategias de reconocimiento o medición del desempeño de los colaboradores a partir de enero 2007, como es realizado en las demás universidades miembros de la red.

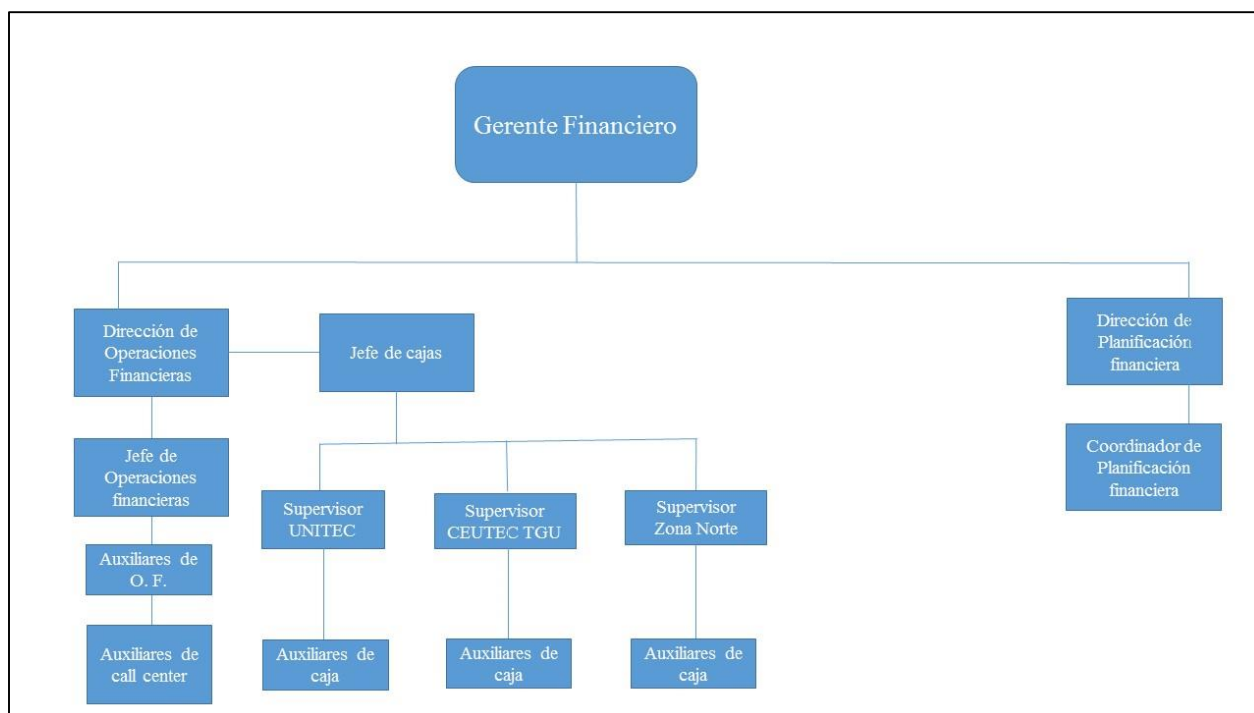
La evaluación del desempeño de los colaboradores de UNITEC, se realiza a través de la herramienta tecnológica Success Factor, partiendo del planteamiento de objetivos individuales y corporativos, que buscan el logro de los objetivos organizacionales planteados, evaluados durante un periodo de 12 meses.

A través de la medición de estos objetivos se busca incentivar a los colaboradores por medio de bonificación anual por el logro de objetivos inicialmente, añadiendo a partir del año 2016 otros beneficios como ser incrementos salariales, ascensos, descuentos en estudios dentro de la institución.

Esta estrategia es realizada a través de la plataforma tecnológica Succes Factor, la que permite medir el desempeño de los colaboradores de forma individual, la contribución, competencias y plan de desarrollo profesional. Esta plataforma sin embargo no permite medir el rendimiento o productividad de los colaboradores de UNITEC, por lo que se realiza el análisis de la productividad e involucramiento de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas, definiendo la misión de los procesos realizados y así comprender lo que se requiere, seguido por los objetivos que se persiguen, identificando de esta forma los indicadores correspondientes a la presente investigación.

A lo largo del presente trabajo de investigación y después del análisis de los KPIs aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Finanzas de UNITEC, se utilizó como instrumentos el Plan Operativo Anual (POA) y tablero de control (Dashboard), las cuales son dos herramientas que permitieron realizar la investigación de forma más profunda.

En la figura 1, se muestra como la Gerencia de Finanzas de UNITEC está conformada actualmente, de la cual, no se incluye a la Dirección de Contabilidad e Impuestos, debido a que estas áreas dependen de contraloría regional.



**Figura 1: Organigrama de la Gerencia de Finanzas de UNITEC**

Fuente: UNITEC (2018)

## 2.2 Teoría de sustento

Debido a que en la actualidad el cambio y las exigencias que se presentan en las organizaciones por la medición de la productividad, las actividades y los retos que realizan los colaboradores para concluir con los objetivos estratégicos de la organización, se desarrolla en la presente investigación el análisis de los KPIs para los colaboradores de la Gerencia de Finanzas, presentando dos herramientas estratégicas que ayudaran a obtener los resultados de la productividad de los colaboradores ligados a los objetivos de la institución explicando a continuación de forma amplia tanto los KPIs y cada herramienta a utilizar.

### 2.2.1 Índices claves de rendimiento (KPIs)

Debido a los constantes cambios que se viven en la actualidad, lleva a comparar de forma periódica los resultados obtenidos, esto a través del uso de los KPIs, que son métricas que ayudan

a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia, las cuales indican el nivel de rendimiento en función de los objetivos que la institución se ha planteado.

Los KPIs se dividen en dos tipos los que se detallan a continuación:

- a) KPI estratégicos: miden los objetivos estratégicos y están relacionados entre sí; y,
- b) KPI operativos: a través de estos índices se miden los objetivos relativos al funcionamiento de la institución. Permiten saber si se está cerca del logro de los objetivos, lo cual permite la toma de decisiones y toma de acciones cuando hay desviaciones con respecto al nivel deseado.

#### 2.2.1.1 Características de los Índices claves de rendimiento

Los KPIs, cuentan con algunas características las que se detallan a continuación:

- a) Medible: al ser medibles llegan a ser la característica principal;
- b) Cuantificable: al poder medirse se pueden cuantificar;
- c) Específico: se deben centrar en un único aspecto a medir de una forma concreta;
- d) Temporal: debe poder medirse en el tiempo, ya sea de forma diaria, semanal, mensual o anual; y,
- e) Relevante: sirven para los factores relevantes de la institución.

#### 2.2.1.2 Siete características de los KPIs según David Parmenter

A través del análisis realizado a investigaciones con más de 1,500 participantes de organizaciones del sector público y privado David Parmenter definió las siguientes siete características de los KPIs:

- a) Medidas no financieras: en estas medidas no se debe incluir montos con signos monetarios, ya que al hacerlo se está convirtiendo en un indicador de resultado,



como por ejemplo las ventas diarias son el resultado de las actividades que se han originado para que se realice la venta;

- b) Monitoreo frecuente: los KPIs deben monitorearse ya sea diariamente y en algunos casos de forma semanal, en el caso de una medida mensual, trimestral o anual no puede ser un KPI, debido a que no puede ser clave para el negocio, si el mismo se está monitoreando;
- c) Participación del presidente ejecutivo (CEO) y el comité directivo: cuando el CEO, la gerencia y el personal se centran y participan en los KPIs, la organización califica los objetivos en todas las direcciones;
- d) Comprensión de la medida y acciones correctivas requeridas por parte del equipo;
- e) Alta responsabilidad de cada uno de los involucrados;
- f) Impacto significativo (afecta la mayor parte de los factores y perspectivas);
- g) Impacto positivo sobre otras medidas de desempeño (afectan de manera positiva cada una de las medidas de rendimiento y/o productividad) (Parmenter, 2007).

### 2.2.1.3 Importancia de los índices claves de rendimiento

Los KPIs son de vital importancia para el desempeño de una institución ya que aportan una situación real, permitiendo mejorar la competitividad y logro de los objetivos establecidos. A través de ellos se puede evaluar que se está haciendo bien o mal e identificar así los puntos de mejora.

El éxito de una estrategia de cambio que una organización ponga en marcha en la estructura, depende en gran medida de como el cambio se introduce, más que el mérito de la propia estrategia en sí.

Actualmente los KPIs han tomado principal importancia en el sector en línea, ya que permite cuantificar de forma precisa todo lo relativo a la empresa.

#### 2.2.1.4 Tipos de indicadores de desempeño

- a) Indicadores claves de resultado (10): dicen como le ha ido a la organización en una perspectiva;
- b) Indicadores de desempeño (80): dicen qué hacer y cómo mejorar los resultados; y,
- c) Indicadores claves de desempeño (10): dicen qué hacer para incrementar de manera impactante el desempeño. (Parmenter, 2007)

#### 2.2.1.5 Tipos de KPIs existentes

- a) Ratios financieras y/o económicos;
- b) Indicadores comerciales;
- c) Indicadores logísticos;
- d) Indicadores de productividad;
- e) Indicadores de tiempo; y,
- f) Indicadores de calidad. (Parmenter, 2007)

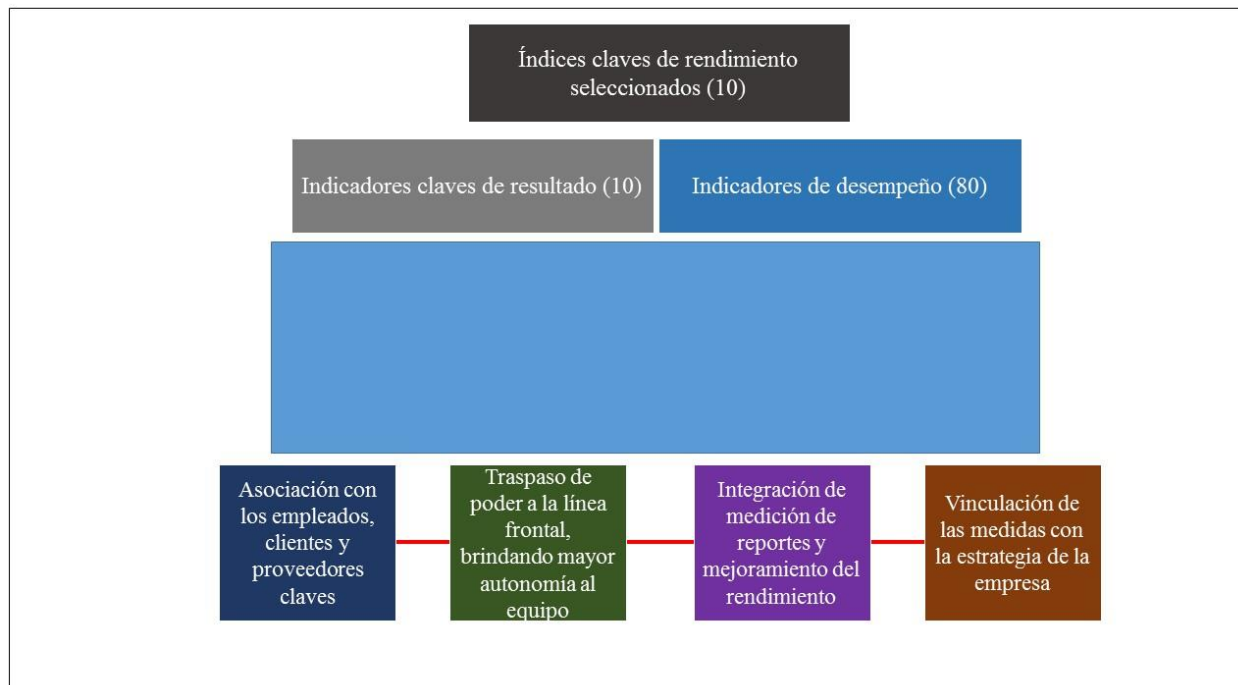
#### 2.2.1.6 Fundamentos esenciales para el desarrollo de los KPIs

El desarrollo exitoso y uso clave de los KPIs en una institución están determinados en gran medida por la presencia o falta de alguno de los siguientes cuatro fundamentos esenciales:

- a) Asociación con empleados, clientes y proveedores claves: la búsqueda continua de mejora en la productividad requiere del establecimiento de asociaciones efectivas entre la gerencia, representantes de los empleados, principales clientes y proveedores de la empresa.
- b) Traspaso de poder a la línea frontal, brindando mayor autonomía a los equipos: otro aspecto importante es el traspaso de poder que se brinda en la empresa, ya que para tener un mejor desempeño de los colaboradores se requiere dar empoderamiento, especialmente a los que están dentro de la operación de la empresa. Las implicaciones que tiene el traspaso de poder

en la empresa van desde desarrollo de las operaciones más efectivas hasta la toma de medidas inmediatas por parte de los colaboradores para corregir o solucionar situaciones que están impactando de forma negativa, como por ejemplo solicitar a los colaboradores del centro de atención al cliente (Call Center), trabajar tiempo extra en periodo de matrícula.

- c) Integración de medición, reportes y mejoramiento del rendimiento: es importante que la gerencia desarrolle formas de comunicación efectivas de forma diaria, semanal o mensual, dependiendo de la importancia.
- d) Vinculación de las medidas o métricas con la estrategia de la empresa: el éxito de una empresa se da, si se ha definido y transmitido la visión, misión y valores con cada uno de los colaboradores, permitiendo de esta forma que tanto los colaboradores como la gerencia funcionen de forma intuitiva diariamente. (Parmenter, 2007)



**Figura 2: Fundamentos esenciales de los KPIs**

Fuente: (Parmenter, 2007)

#### 2.2.1.7 Pasos para el desarrollo y uso de los KPIs

A continuación, se detallan 12 pasos que se deben seguir para desarrollar y usar de una mejor forma los KPIs, los cuales fueron utilizados en la presente investigación, y están basados en los cuatro fundamentos esenciales de los KPIs descritos anteriormente.

- a) Asegurar el compromiso del equipo de la alta gerencia: a través de este paso se debe comprometer a desarrollar y conducir cada uno de los KPIs puestos en marcha en la organización, creando un entorno dinámico.
- b) Conformar un equipo de trabajo para el desarrollo de los KPIs: un equipo pequeño de dos a cuatro personas y bien capacitados tendrá las mejores posibilidades de éxito. Kaplan y Norton han comentado que los KPIs han tenido éxito por su diseño individual, sin grandes consultas.

- c) Establecimiento de una sola cultura y proceso ágil: se debe evitar tener una cultura en la que cada paso y medida a tomar sea debatida durante largas jornadas, por lo que se recomienda usar una cultura de “solo hazlo”.
- d) Definir una estrategia holística para el desarrollo de los KPIs: es de vital importancia establecer una estrategia que permita lograr la mejor práctica en la empresa, identificando una estrategia general para un cambio organizacional según lo planteado en los KPIs.
- e) Comercializando los KPIs a todos los colaboradores: los colaboradores deben estar preparados para el cambio, por lo que la gerencia debe convencer a los empleados de la necesidad del cambio, explicar porque el cambio es requerido, mostrar como los KPIs contribuyen a la estrategia de cambio, atraer el interés de los colaboradores y abordar la resistencia al cambio.
- f) Identificar los factores críticos del éxito que afecten a toda la organización: las áreas claves de resultado son importantes para identificar los problemas que determinan el estado de la organización y la viabilidad. Una vez se han identificado los problemas que afectan el éxito de la organización es la reducción.
- g) Elaborar una base de datos del rendimiento: identificar métricas de desempeño las cuales se deben cotejar en una base de datos, la cual debe estar actualizada, completa y disponible para ayudar a los colaboradores a comprender las medidas de rendimiento.
- h) Selección de las medidas de rendimiento a nivel de equipo: las medidas de rendimiento del equipo permitirán alinear el comportamiento de una manera coherente en beneficio de toda la organización.

- i) Selección de los KPIs organizacionales: este proceso asegura una relación de las medidas en cascada, reflejando el objetivo del empoderamiento y asegura la propiedad del equipo en las medidas de rendimiento.
- j) Diseñar formatos e infraestructura de reporte a todos los niveles: representa los requisitos que los diferentes niveles de la organización deben cumplir y la frecuencia de los informes que permiten desarrollar la toma de decisiones.
- k) Facilitar el uso de los KPIs efectivos: es importante el uso de los KPIs ya que generaliza y se incorporan en la cultura de la organización.
- l) Ajustar y revisar los KPIs para mantener la relevancia: es esencial que se mantenga el uso y la efectividad de los KPIs, ya que los equipos modificaran algunos al tenerlos como prioridad. (Parmenter, 2007)

### 2.2.2 Tablero de control

Los tableros de control son mecanismos de representación visual que se utilizan en un sistema de medición operativo de rendimiento, que mide la productividad contra los objetivos usando datos de tiempo adecuado. (Kerzner, 2013)

Un tablero de control es una representación visual que contiene la información más importante y necesaria para lograr uno o más objetivos de una manera consolidada y organizada en una sola pantalla, es decir, que la información se muestra en una pantalla en donde la gerencia puede seleccionar y visualizar la información más importante en una sola pantalla.

Esta herramienta estratégica es utilizada para mejorar, monitorear el comportamiento de los colaboradores en relación con la productividad.

El tablero de control permite diagnosticar adecuadamente una situación y agilizar la toma de decisiones, a través del seguimiento de una evaluación periódica en conjunto con el uso de indicadores y que permiten a la organización tener un panorama real de su entorno actual.

En tal sentido, se afirma que los tableros de control son herramientas cognitivas, que mejoran su amplitud y control. Estas herramientas ayudan a la organización a identificar visualmente tendencias, patrones y anomalías, permite que se puedan tomar decisiones eficaces.

Cuando se crea un tablero de control, se debe alcanzar la visualización correcta de los datos y llevar métricas adecuadas. El resultado será un tablero de control fácil de leer, que faculta a su equipo para tomar medidas.

Es un medio de comunicación visual que contiene los principales KPIs, donde se coloca la información más importante, requerida para llevar a cabo uno o más objetivos de forma consolidada y organizada en una sola pantalla, de tal manera que la información, pueda ser monitoreada en una sola revisión.

A inicios del 2001 se empieza a utilizar de manera generalizada sistemas de monitoreo y control como parte de gestión corporativa por las exigencias que se presentan en un mercado competitivo.

Un tablero de control debería de poder contar con las siguientes acciones de interacción y navegación:

- a) Comparar;
- b) Ordenar;
- c) Adicionar variables;
- d) Resaltar;

- e) Agregar;
- f) Notas y comentarios;
- g) Visualización de áreas; y,
- h) Reducir los datos para enfocarse solo en lo que interese.

Se debe construir un tablero de control con flexibilidad para interactuar y explorar con tablas dinámica para mejorar el proceso de entendimiento de la información y toma de decisiones.

#### 2.2.2.1 Tipos de tableros de control

Existen 3 tipos de tableros de control, cada uno con un propósito específico, los que pueden ser:

- a) Tablero de control operativos: los tableros de control operativos enfatizan el monitoreo más que el análisis y administración (Kerzner, 2013). Este tipo de tablero de control muestra datos que facilitan la parte operativa de una organización, permitiendo realizar un seguimiento de la situación de cada sector de la organización, de forma mensual.

Los tableros de control deben proveer la información necesaria para entrar en acción en la toma de decisiones operativas.

- b) Tableros de control estratégicos: los tableros de control estratégicos típicamente proveen los KPIs, en donde un equipo ejecutivo de la organización los realiza en forma periódica (diaria, semanal o mensual).
- c) Tableros de control tácticos: un tablero de control táctico es aquel que rastrea procesos y proyectos departamentales que son de interés para un segmento de la organización o un grupo limitado de personas. Sirven para comparar el desempeño de sus áreas o proyectos, los planes de presupuesto, los pronósticos o resultados del periodo pasado. (Kerzner, 2013)



#### 2.2.2.2 Características de un tablero de control estratégico

- a) Número de KPIs: solo aquellos indicadores de rendimiento que sean necesarios para generar una visualización clara a la organización;
- b) Segmentación y contexto: presentar los KPIs de forma que estas sean relevantes y accionables para el negocio;
- c) Visualización: para la toma de decisiones los tableros de control deben de interpretar fácilmente la información que se quiere brindar, es decir, ser breve, representación gráfica adecuada para los datos que representa y lo suficientemente visual; y,
- d) Análisis: presentar un análisis sobre lo ocurrido, las recomendaciones y por qué el porcentaje está bajo cuando aplique y debe de recomendar acciones, no describirlas.

#### 2.2.2.3 Utilidad de un tablero de control en una organización

- a) Permite hacer un seguimiento del grado del cumplimiento de los objetivos del negocio;
- b) Es una imagen fija de los principales indicadores de la organización; y,
- c) Debe de ayudar a identificar el origen de ese dato positivo o negativo que se haya detectado, que permita tomar una decisión al respecto. (Rengifo, Javier Alexander, 2011)

#### 2.2.3 Plan Operativo Anual

El plan operativo anual (POA), es la principal herramienta utilizada por las organizaciones por medio de la cual se realiza la programación anual de actividades estratégicas definidas y objetivos. El POA es un instrumento para concretar y facilitar la implementación de las propuestas que resultan del plan estratégico de la empresa.

### 2.2.3.1 Características del POA

Este instrumento es de vital importancia para una organización y cuenta con las siguientes características:

- a) Permite y facilita la ejecución del plan estratégico;
- b) Da seguimiento al cumplimiento de las actividades planteadas;
- c) Una administración eficaz de los recursos; y,
- d) Adecuada ejecución del presupuesto.

### 2.2.3.2 Contenido del POA

Un POA, debe contener lo siguiente:

- a) Los resultados e indicadores que se lograron durante un año;
- b) Explicación de cada una de las actividades que buscan el logro de cada resultado;
- c) Los recursos necesarios y disponibles para la realización de cada actividad planteada;
- d) La identificación de los responsables de cada actividad; y,
- e) Cronograma de las actividades planteadas con los recursos disponibles.

### 2.2.3.3 Partes del POA

El POA, debe tener las siguientes partes:

- a) Objetivo General;
- b) Objetivos específicos;
- c) Actividades y metas;
- d) Estrategias de trabajo;
- e) Plazos de ejecución;

f) Responsables.

#### 2.2.3.4 Etapas del POA

El POA, cuenta con las siguientes etapas:

- a) Formulación: en este punto se definió las diferentes actividades que se realizaron, tomando de base los objetivos e indicadores del plan estratégico. En esta etapa se plantea la definición de directrices, los instructivos y herramientas necesarias;
- b) Aprobación: una vez que se ha formulado el POA se presenta a la gerencia para que esta apruebe y se proceda con la ejecución;
- c) Ejecución: en esta etapa se incluye la implementación en la cual se socializa el plan con todas las áreas de la gerencia de finanzas involucradas;
- d) Seguimiento y evaluación: mensualmente se realiza una verificación de cada una de las actividades que se programaron, identificando el cumplimiento o no de cada actividad; y,
- e) Cada una de las etapas anteriores contienen los procedimientos, consideraciones y anexos necesarios que están compuestos por los instructivos que describen cada una de las etapas mencionadas anteriormente y las metodologías utilizadas.

#### 2.2.3.5 Formulación del POA

En la etapa de formulación se definen cada una de las actividades a realizar siguiendo los pasos que a continuación se detallan:

- a) Organizar un equipo de trabajo en el cual se incluye personal clave en el área de finanzas;

- b) Identificar cual es la información básica que se requiere para la formulación del POA;
- c) Definir qué tipo de actividades se deben realizar, en búsqueda del logro del planteamiento estratégico y misional de la Gerencia de Finanzas de UNITEC;
- d) Validar el POA de cada una de las áreas que forman parte de la Gerencia de Finanzas.

(Centro Nacional de Registros de El Salvador, 2016)

#### 2.2.3.6 Indicadores del POA

A través de los indicadores se verifica el logro de los objetivos que UNITEC se ha formulado, identificando las desviaciones entre lo que se programó y ejecuto, deduciendo la situación actual en relación al logro de los objetivos. (Banco Central de Bolivia, 2012)

A través de los indicadores se busca medir cuantitativa o cualitativamente el logro de los objetivos del POA, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a) Medibles: si se puede medir se puede administrar;
- b) Cuantificables: estos indicadores deben ser expresados en cantidades, calidad y tiempo;
- c) Independiente: miden el éxito de la gestión del proyecto; y,
- d) Focalizado: planteamiento de actividades con propósitos.

Se aplicaron los siguientes indicadores en el presente estudio:

- a) Indicadores de eficacia: se mide el grado de cumplimiento de los objetivos calculando al dividir el resultado obtenido en la gestión entre los resultados esperados.

- b) Indicadores de eficiencia: se midió los resultados obtenidos en la gestión entre los recursos que tienen los empleados.
- c) Indicadores de economía: a través de este se mide el aprovechamiento en la utilización de los costos, tomando en consideración los recursos programados y recursos de los empleados realizando una comparación entre ambos.

#### 2.2.3.7 Importancia del POA para la Gerencia de Finanzas de UNITEC

El POA, es una herramienta de planificación que permite tener un orden dentro de las actividades a realizar en un periodo determinado, teniendo la importancia para la gerencia gracias a los siguientes puntos:

- a) Contribuye al logro de la visión y misión de UNITEC, y la estrategia que la Gerencia de Finanzas tiene planteada, concretizando los objetivos que se han planteado en el plan estratégico de la institución;
- b) Permite presentar los proyectos y cada una de las actividades planteadas de forma ordenada y coherente con la realidad de la Gerencia de Finanzas;
- c) Ayuda a tener una mejor preparación y organización de cada una de las actividades y estrategias que van en búsqueda de la ejecución del plan estratégico de la institución;
- d) Permite identificar los recursos necesarios para el cumplimiento del plan;
- e) Permite monitorear y dar seguimiento a cada una de las actividades planteadas, siendo de esta forma un elemento clave para el control de la gestión; y,
- a) Da transparencia a la gestión realizada por la gerencia. (Servicio Estatal de Autonomías, (SEA), 2016)

### 2.3 Antecedentes de las metodologías

En la actualidad en UNITEC, el desempeño de los colaboradores es evaluado en etapas, la primera se lleva a cabo en el primer semestre y la segunda al final de año. esta evaluación se realiza a los colaboradores de la institución con cargos administrativos y docentes de planta.

Entre los aspectos que se toman en consideración en la plataforma Success Factor se detallan los siguientes:

- a) Objetivos de desempeño individual;
- b) Etapa de contribución;
- c) Competencias; y,
- d) Plan de desarrollo profesional.

Los aspectos que se describieron anteriormente miden el desempeño e involucramiento de cada colaborador a través del planteamiento de objetivos.

La metodología que se presenta es basándose en herramientas estratégicas que ayudaran a la Gerencia de Finanzas de la institución, a contar con una base para poder evaluar la productividad e involucramiento de los colaboradores a través de KPIs, para ello se facilitara el POA y el tablero de control.

### 2.4 Análisis Critico

Se brindará a la Gerencia de Finanzas de UNITEC, dos herramientas estratégicas que le permita evaluar la productividad de los colaboradores.

El POA comprende los objetivos, metas, estrategias de ejecución y actividades para el año de ejecución, se especifica cada actividad, los responsables de la ejecución, los recursos que se van

a asignar y los indicadores que se utilizaran para dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de las actividades.

Existen ventajas de utilizar un POA:

- a) Es una herramienta de gestión;
- b) Vincula las estratégicas con las actividades realizadas;
- c) Visibiliza las estrategias y los resultados;
- d) Ordena y prioriza las actividades a desarrollar por tipo de estrategia; y,
- e) Instrumentó de planificación que optimiza la utilización de los recursos. (Universidad de Panamá, 2013)

El tablero de control estratégico que permitirá alinear la organización en torno a los objetivos y hacer que todos los grupos avancen en la misma dirección y a la vez permite monitorear los resultados de la organización en conjunto. El monitoreo es de forma mensual y los resultados permitirá tener una visualización clara de los indicadores más importantes para la gerencia.

Entre los aspectos que se toman en cuenta están los siguientes:

- a) Reflejar información cuantificable;
- b) Evaluar las situaciones antes que responsabilizar;
- c) No reemplaza el juicio directivo en la toma de decisiones, pero si da una visualización clara;
- y,
- d) Prioriza los indicadores que se reflejan en la tabla de control.

## 2.5 Conceptualización

- a) Buenas prácticas: este término es comúnmente utilizado, especialmente porque lo que es buena práctica para una organización puede no ser la mejor práctica para otra del mismo rubro. La mejor práctica se da cuando las buenas prácticas se vinculan entre sí de manera efectiva, conduciendo a los resultados sostenibles de “calidad mundial” en calidad de servicio, servicio al cliente, flexibilidad, puntualidad, innovación, costos y competitividad. (Parmenter, 2007)
- b) Desempeño: Es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento. (Gan & Triginé, 2012)
- c) Empoderamiento: es el resultado de un proceso continuo que combina competencias, habilidades y motivaciones con el nivel requerido de autonomía y responsabilidad en el lugar de trabajo. (Parmenter, 2007)
- d) Evaluación comparativa (Benchmarking): es un proceso continuo y sistemático para buscar las mejores prácticas internacionales, compararlas y luego introducirlas, modificarlas cuando sea necesario en la organización. (Parmenter, 2007)
- e) Evaluación del desempeño: es un proceso sistemático y periódico de la estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. (Asociación Española para la Calidad, AEC, 2018)



- f) **Herramientas Estratégicas:** Desarrollo de herramientas que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas. Instrumentos que son interfaz entre marcos teóricos y esquemas simples del día a día, diseño, análisis e implementación de acciones requeridas por la organización, permitiendo facilitar la toma de decisiones. (Pulgarin Molina & Rivera, 2012)
- g) **Holístico:** es relativo al holismo, el cual es una doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. (Real Academia Española, 2018)
- h) **Indicadores claves de rendimiento (KPI):** Los KPIs son métricas financieras y no financieras que se utilizan para cuantificar objetivos y reflejar el desempeño estratégico en una organización, los KPIs sirven para evaluar y medir áreas de complejidad, como liderazgos, compromiso, productividad. Los KPIs provienen de la estrategia son manejados y bajados a las personas a través de un cuadro de mando integral. El propósito final de los KPIs es ayudar y orientar a la organización a medir la productividad, el progreso hacia el logro de los objetivos organizacionales. (Palacios, 2008)
- i) **Medida de rendimiento:** se refiere a un indicador utilizado por la administración para medir, informar y mejorar el rendimiento. Se clasifican como un indicador de resultado clave, un indicador de rendimiento o un indicador de rendimiento clave. (Parmenter, 2007)
- j) **Planificación Estratégica:** Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones, permite hacer un seguimiento de objetivos establecidos para lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la

implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para tomar decisiones que tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse, cuando y como deben realizarse. La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con una realidad entendida. (Evoli, 1998)

- k) Planificación Operativa: Una planificación operativa convierte las estrategias de la empresa en medidas prácticas específicas o acciones, empezando con acciones generales, la planificación operativa ofrece a los individuos la oportunidad de cooperar en la elaboración del plan, la organización coordina la dirección y obtiene la aprobación. (Aguilar)
- l) Plan Operativo Anual: Se conoce como POA, es un instrumento que es utilizado para concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el Plan Estratégico de una organización. Es el instrumento de gestión que permite y facilita la ejecución del plan, el seguimiento del cumplimiento de actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto. (Alegria, 2008)
- m) Productividad: Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos entre la cantidad de recursos utilizados. en un enfoque sistemático decimos que algo es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado donde se obtiene el máximo resultado. (Jimenez, Castro, & Brenes)
- n) Success Factor: Plataforma de gestión de talento en la nube, que permite entregar resultados al negocio alineando a las personas con los objetivos estratégicos y optimizando el desempeño de las mismas, promoviendo de esta manera que el capital humano sea una verdadera ventaja competitiva para la organización. (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2018)

- o) Tabla de control (Dashboard): Es un medio de comunicación visual, en donde se coloca la información más importante, que es requerida para llevar a cabo los objetivos; esta herramienta consolida y organiza la información en una sola pantalla, de tal forma que la información se pueda monitorear en una sola revisión. (Williams, 2008)

## 2.6 Instrumentos utilizados

En la presente investigación se identificaron como instrumentos de medición las entrevistas y reuniones de trabajo aplicadas a los colaboradores con puestos claves de cada área de la Gerencia de Finanzas, utilizando como herramienta el cuestionario cuya estructura se detalla en la tabla 1.

Para el desarrollo del análisis de los KPIs, el plan operativo anual permitió relacionar el plan estratégico con el cual se cuenta y así poder identificar los KPIs, el tablero de control proporciona un estudio a profundidad de los índices claves con que se presenta el análisis de la productividad de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas de UNITEC.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo, se plantean las metodologías utilizadas en el desarrollo de la investigación realizada, las cuales son el POA y tablero de control, presentando la población a investigar y determinando la muestra, de la que se tomó a personal clave de la Gerencia de Finanzas aplicándoles la entrevista que fue la herramienta seleccionada.

Tanto el POA como el tablero de control, están relacionados entre sí, ya que, para la realización del tablero de control, se requiere obtener los resultados y/o datos que proporciona el POA adicional a los KPIs.

### **3.1 Plan Operativo Anual**

#### **3.1.1 Tipo y nivel de la investigación**

Para el desarrollo de la presente herramienta, se puso en marcha la investigación de tipo cualitativo, debido a que la recolección de datos requiere de información basada en respuestas que brindo personal clave de la Gerencia de Finanzas, como ser el Gerente Financiero, Director de Planificación Financiera, Director de Operaciones Financieras y los jefes de operaciones financieras encargados de las áreas de Cajas y Call Center, recabando a la vez información histórica que fue proporcionada por las áreas investigadas de la Gerencia de Finanzas.

#### **3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación**

La presente investigación fue realizada como se mencionó anteriormente a personal clave de las diferentes áreas de la Gerencia de Finanzas de UNITEC, como ser Planificación Financiera, Operaciones Financieras y Call Center.

Para el desarrollo del POA el nivel de la investigación fue cuantitativa descriptiva, esta herramienta es un documento formal en el que se detalló información medible, cuantificable, específica, temporal y relevante, tomando los siguientes puntos para la elaboración:

- a) Actividad;
- b) Objetivo de cada actividad;
- c) Producto/resultados esperados de cada actividad;
- d) Como medir el logro de las actividades;
- e) Persona disponible para realizar las diferentes actividades;
- f) Área responsable de las actividades;
- g) Fecha de inicio y finalización de cada actividad;
- h) Categoría de recurso técnico;
- i) Recurso humano; y,
- j) Valor.

### 3.1.3 Población y muestra requerida para la elaboración del POA

La población total de la Gerencia de Finanzas de UNITEC es de 50 colaboradores, dividida en diferentes áreas como ser direcciones y jefaturas, tomando como muestra a cinco personas claves para desarrollar el instrumento seleccionado en esta investigación, y que fue aplicado al Gerente de Finanzas, Directora de Planificación Financiera, Directora de Operaciones Financieras, Jefe de Cajas y Jefe de Servicios Financieros/Call Center.

Se entrevistaron colaboradores con cargos jerárquicamente altos como se mencionó anteriormente, debido a que se necesitó que la persona entrevistada, manejara de forma general cada área para poder obtener respuestas en función de fundamentos, criterios, retroalimentación y

resultados claros y precisos, sobre el rendimiento y productividad de los colaboradores, permitiendo desarrollar la investigación.

### 3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos para elaborar el POA

Para el desarrollo del POA, la técnica que se desarrolló fue la entrevista, la que se aplicó a personal clave de cada área mencionadas anteriormente, adicional a reuniones de trabajo sostenidas con el mismo personal.

Para llevar a cabo la investigación a través de la entrevista se utilizó como herramienta el cuestionario, el cual fue aplicado a personal clave de la Gerencia de Finanzas detallado anteriormente, con el objetivo recabar información necesaria y precisa.

En la tabla # 1, se detalla las preguntas enunciadas anteriormente identificando a la o las personas a las cuales se les realizó la entrevista.

**Tabla 1. Preguntas entrevista realizada a personal clave de la Gerencia de Finanzas.**

Pregunta	Entrevistado			
	Gte. Fzas.	Plan. Fin.	Ope. Fin.	Jfes. Ope.
¿Cómo está compuesta la gerencia de finanzas y cada una de sus áreas?	X	X	X	X
¿Cómo se tienen definidas las funciones de los colaboradores de la gerencia de Finanzas y cada área?	X	X	X	X
¿Cuenta con un plan estratégico la universidad?	X	X		

Fuente: propia

**Tabla 2. Preguntas entrevista realizada a personal clave de la Gerencia de Finanzas.**

Pregunta	Entrevistado			
	Gte. Fzas.	Plan. Fin.	Ope. Fin.	Jfes. Ope.
¿Cuenta con un plan estratégico la gerencia de Finanzas adicional al plan estratégico de la universidad?	X	X		
¿Cómo se realiza la planificación anual de las operaciones de la gerencia de finanzas de UNITEC y cada área?	X	X	X	X
¿Cómo la planificación operativa está alineada al plan estratégico de la gerencia de finanzas?	X	X		
¿Cómo miden el desempeño, rendimiento y productividad de los colaboradores de la gerencia de finanzas?	X	X	X	X
¿Basándose en los resultados arrojados con la medición del desempeño, rendimiento y productividad, que indicadores se toman en cuenta para la toma de decisiones dentro del área?	X	X	X	X
¿Cómo se determina la meta de la cobranza por periodo y en qué tiempos?	X		X	X
¿Cómo realizan el análisis de los resultados reales obtenidos al compararlo con el presupuesto anual?	X	X		
¿Cómo se mide la satisfacción de los clientes?			X	X
¿Cuál es volumen de atención de clientes tanto interno y externos?			X	X

Fuente: propia

### 3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

A continuación, se presenta el plan utilizado para la recolección y procesamiento de los datos de la información obtenida para la elaboración del POA.

**Tabla 3: Plan de recolección y procesamiento de datos para la elaboración del tablero de control.**

Actividad	Persona y/o Descripción	Cargo	Fecha	Hora
Entrevista	Daglys Brizo	Gerente de Finanzas	28/agosto/2018	4:30 am
Entrevista	Cristine Kafie	Directora de Planificación	24/agosto/2018	9:00 am
Entrevista	Marcela Narváez	Directora de Operaciones Financieras	24/agosto/2018	2:00 pm
Reunión	Emerson González	Jefe de Cajas	24/agosto/2018	3:00 pm
Reunión	Heidy Hernández	Jefe de Servicios Financieros	24/agosto/2018	4:00 pm
Recolección de información	Solicitud de información histórica del área de cobranza relacionado a los logros obtenidos entre los años de 2012 a 2018.	Jefe de Servicios Financieros	24/agosto/2018	4:00 pm
	Solicitud de información histórica y actual del área de planificación financiera, relacionado a los logros obtenidos entre los años de 2012 a 2018.	Directora de Planificación	24/agosto/2018	9:00 am

Fuente: propia



**Tabla 4: Plan de recolección y procesamiento de datos para la elaboración del tablero de control.**

Actividad	Persona y/o Descripción	Cargo	Fecha	Hora
Análisis de la información recolectada	Se procedió a realizar el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas y la información recolectada.		27/Agosto/2018	6:00 am

Fuente: propia

### 3.2 Tablero de control

#### 3.2.1 Tipo y nivel de la investigación

Para la implementación del tablero de control, se requirió los resultados del POA y la identificación de los KPIs, por lo que la investigación para esta herramienta es de tipo cuantitativo, debido a que la recolección de datos es originada por datos numéricos que se obtuvieron en la metodología utilizada para el desarrollo del POA.

El nivel de la investigación es descriptivo ya que describe los resultados obtenidos en la investigación a través de diferentes tablas y gráficos que muestran los KPIs que resultaron de la investigación como ser los indicadores de las actividades realizadas en las diferentes áreas de la Gerencia de Finanzas.

#### 3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito que se ha tomado en cuenta para la presente investigación corresponde a las diferentes áreas de la gerencia de finanzas de UNITEC, que son Planificación Financiera, Operaciones Financieras que abarca el área de Cajas, Servicios Financieros y Call Center. Para

estas áreas a través del POA y los KPIs resultantes, se logró identificar la información más relevante que dio diferentes indicadores.

### 3.2.3 Población y muestra requerida para realizar el tablero de control

Para el análisis del tablero de control, se tomó como población las áreas de la Gerencia de Finanzas mencionadas en el inciso anterior, identificando personal clave como muestra para la obtención de información, como ser el Gerente de Finanzas, Director de Planificación Financiera, Director de Operaciones Financieras y los Jefes de las áreas de Caja y Call Center.

La información que se buscó obtener de la muestra seleccionada fueron datos basados en resultados obtenidos en logros de la gerencia tanto actuales como los obtenidos en los últimos cinco años, como ser la cobranza lograda por periodo entre el año 2017 y 2018, adicional a lo anterior se tomó de muestra los resultados obtenidos en el POA.

### 3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica para la recolección de datos, para el caso del tablero de control consta de la realización de un análisis documental de la información que se recabo de las diferentes áreas de la Gerencia de Finanzas como ser, informes de resultados obtenidos en periodos anteriores, política de cobranza, fechas de entrega de información y otros datos relevantes que permitieron identificar así variables de interés para la investigación.

### 3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

A continuación, en la tabla 3 se presenta el plan utilizado para la recolección y el procesamiento de los datos necesarios para la elaboración del tablero de control, el cual como se mencionó anteriormente es elaborado según los resultados obtenidos en el POA y los KPIs identificados.

**Tabla 5: Plan de recolección y procesamiento de datos para la elaboración del tablero de control.**

Actividad	Descripción de la actividad	Fecha de realización
Revisión y análisis de los resultados obtenidos del POA.	Tomando de base los resultados obtenidos del POA se procedió a analizar y revisar, identificando la información clave, necesaria para la elaboración del tablero de control como ser, las metas de cobranza y los logros obtenidos en el área de centro de atención al cliente.	31/agosto/2018
Revisión y análisis de los resultados obtenidos de los KPIs aplicados a la investigación.	Una vez identificados los KPIs se procedió a realizar un análisis con el instrumento tablero de control.	4/Septiembre/2018

Fuente: propia

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo, se plantean cada uno de los resultados obtenidos en la investigación, presentando un análisis a profundidad de las metodologías utilizadas.

### 4.1 Antecedentes de la empresa

A continuación, se presenta una breve descripción histórica de UNITEC, así como los productos y/o servicios que ofrece al público en general, convenios que sostiene con otras universidades miembros de la red Laureate y fuera de la misma, empresas públicas y privadas.

#### 4.1.1 Descripción histórica de UNITEC

UNITEC fue fundada el 17 de diciembre de 1986, como una institución privada de educación superior, con el propósito de convertirse en una alternativa para la formación universitaria, tanto por su innovadora oferta académica como por su propuesta y modelo educativo.

En el año 2005 fundó el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), que es una opción educativa que implementa el modelo Blended Learning para personas que trabajan y desean estudiar a nivel superior, dentro de un horario flexible y una modalidad semipresencial. En este mismo año, pasa a formar parte de Laureate International Universities, la red de universidades más grande del mundo contando con 80 instituciones de educación superior en 29 países, posicionando a UNITEC en un mercado global de constantes cambios, aplicando a partir de esa fecha políticas y estrategias de reconocimiento o medición del desempeño de los colaboradores a iniciando en enero 2007, como es realizado en las demás universidades miembros de la red.

Actualmente cuenta con nueve campus distribuidos así, cinco en Tegucigalpa, tres en San Pedro Sula y uno en La Ceiba, albergando una población universitaria de más de 20,000 estudiantes matriculados. (UNITEC, 2018)

#### 4.1.2 Productos y/o servicios ofrecidos

UNITEC, cuenta con cuatro facultades que son Ciencias Administrativas y Sociales, Ingeniería y Arquitectura, Ciencias de la Salud y Postgrado, las cuales están representadas en sus dos marcas tanto UNITEC como CEUTEC detallando a continuación las carreras que ofrece:

##### 4.1.2.1 Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

Esta facultad ofrece 13 carreras las cuales son, administración de la hospitalidad y el turismo, animación digital y diseño interactivo, derecho, diseño gráfico, finanzas, mercadotecnia y negocios internacionales, administración industrial y de negocios, comunicación audiovisual y publicitaria, diseño de modas, economía, gastronomía, psicología.

Las carreras ofrecidas en esta facultad cuentan con acreditaciones de instituciones como la Organización Mundial de Turismo (OMT), Association to Advance Collegiate School of Business (AACSB), International Advertising Association (IAA) y el colegio Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA). (UNITEC, 2018).

##### 4.1.2.2 Facultad de Ingeniería y Arquitectura

La Facultad de Ingeniería y Arquitectura está conformada por ocho carreras de arquitectura, biomédica, ingeniería civil, energía industrial, mecatrónica, sistemas computacionales y telecomunicaciones, contando con acreditaciones y certificaciones de instituciones como la Agencia Centroamericana de Acreditación de programas de Arquitectura e Ingeniería (ACAAI). (UNITEC, 2018).

#### 4.1.2.3 Facultad de Ciencias de la Salud

Dentro de esta facultad se ofrecen cuatro carreras que son de las áreas de medicina y cirugía, nutrición, odontología, terapia física y ocupacional, y se basa en un innovador modelo educativo integrado por bloques de conocimiento, validado e implementado en facultades de ciencias de la salud de centros de educación superior de Europa, Canadá, Estados Unidos y Latinoamérica. (UNITEC, 2018).

#### 4.1.2.4 Facultad de Postgrado

Postgrado está conformado por 14 carreras de maestrías de las áreas de proyectos, derecho empresarial, desarrollo local, comunicación corporativa, mercadotecnia, recursos humanos, dirección empresarial, finanzas, energías renovables, logística, sistemas de calidad, tecnologías de información, estructuras y negocios internacionales adicional a un doctorado en economía y empresas.

Estas carreras están acreditadas y certificadas por instituciones como Project Management Institute (PMI) y la AACSB. (UNITEC, 2018)

#### 4.1.3 Otros programas, convenios y responsabilidad social de la institución

UNITEC, como parte de una institución que busca aumentar la oferta académica que ofrece en el mercado, realiza convenios con otras universidades miembros de la red y fuera de la misma, así como con empresas privadas, públicas y fundaciones, en pro de brindar variedad de servicios y programas de responsabilidad social.

Adicional a los servicios que se ofrecen en UNITEC tanto de pregrado como de postgrado, a través de los departamentos de Educación Corporativa y Centro de Formación Profesional (CFP) se brindan diplomados en diferentes temas que van enfocados en ofrecer programas de capacitación

y entrenamiento a todas las personas que desean ampliar sus conocimientos en diferentes temas, para el caso de Educación Corporativa los diplomados se brinda tanto abiertos como cerrados ofrecidos al sector público, privado, organizaciones sin fines de lucro, alumnos, egresados, etc. En el caso de los diplomados cerrados se brindan en caso de que se ofrezca a los empleados de una empresa en específico ya sea dentro del campus o en las instalaciones de la empresa y tienen una duración corta de hasta 3 meses, y en el caso de los diplomados de CFP tienen una duración de nueve meses.

#### 4.1.3.1 Convenios

A continuación, se describe algunos de los convenios que tiene o ha mantenido UNITEC y cuál es o fue el objetivo de los mismos:

- a) Intercambio de estudiantes con otras universidades;
- b) Pasantías en Disney World;
- c) Viajes académicos a diferentes países;
- d) Programas de doble titulación para pregrado y postgrado;
- e) Convenio de becas con Pepsi: a través del cual la empresa Embotelladora La Reyna beca jóvenes para que realicen estudios de educación superior en UNITEC, proporcionando un fondo que es administrado por la universidad;
- f) Técnicos Vocacionales: a través de este convenio, UNITEC y el Gobierno apoyan a personas de escasos recursos económicos con técnicos especialmente de inglés para jóvenes que se deseen especializar en este idioma y poder trabajar en Centrales Telefónicas, que impulsa el gobierno para poder tener mano de obra calificada y así atraer inversión nacional y extranjera al país, mismo que está dentro del plan de gobierno 20/20; y,

- g) Premios Yo Emprendo: premios que se otorgan a la innovación presentada por jóvenes, que se realizan con el objetivo de que emprendan un negocio.

#### 4.1.3.2 Programas de responsabilidad social y aportes a la comunidad

UNITEC, es una empresa socialmente responsable desde hace cuatro años y realiza aportes a la comunidad en las áreas de investigación, vinculación, clínica odontología, consultorio jurídico.

Dentro de la responsabilidad social de UNITEC hacia la comunidad cuenta con programas institucionales tales como el proyecto transformando vidas que tiene como objetivo principal el desarrollar un proceso educativo con jóvenes deseosos de superarse y adquirir conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para crear futuros más positivos y productivos, recibiendo un diplomado de 24 meses dividido en tres módulos. Otro de los programas que se realizan son el concurso Yo emprendo el cual consiste en fortalecer el emprendimiento de jóvenes para que tengan un mayor impacto social por medio de capacitaciones y premios de 2,500 dólares, programa que lleva realizándose ya por 3 años consecutivos. Entre otros programas se pueden mencionar Voces vitales el cual surge de un acuerdo de cooperación que proporciona asistencia técnica en estudios de investigación, apoyo voluntario del personal docentes en talleres de liderazgo y proyectos de inversión brindando asistencia académico-laboral a micro y pequeñas empresas.

Unos de los programas que permite el involucramiento de los colaboradores tanto docentes como administrativos es el denominado Global Day of Service, el cual permite que los colaboradores de la universidad puedan apoyar en temas de reforestación, almacenamiento de alimentos, construcción de casas, entre otras actividades de ayuda a la comunidad.



#### 4.1.4 Visión

Ser una universidad referente a nivel internacional en la formación de profesionales íntegros competentes y emprendedores, que contribuyan al desarrollo y transformación de la sociedad. (UNITEC, 2018)

#### 4.1.5 Misión

Formar profesionales líderes, con visión global y compromiso social, mediante un modelo educativo basado en competencias, valores, emprendimiento, innovación académica y tecnológica, internacionalidad, investigación y vinculación con la sociedad. (UNITEC, 2018).

#### 4.1.6 Valores institucionales

- a) Integridad ética: las autoridades, docentes, colaboradores y estudiantes de UNITEC enmarcamos nuestra conducta dentro de la honestidad, respeto, responsabilidad y todas las normas que hacen posible la convivencia social armónica y el desarrollo individual y colectivo.
- b) Compromiso social: en UNITEC estamos conscientes de la complejidad de la realidad social, que requiere del compromiso y solidaridad de todos, por lo anterior nuestra labor está íntimamente vinculada con las necesidades de las personas y procura responder a ellas.
- c) Excelencia: en UNITEC nos esforzamos por ejecutar bien las cosas y trabajamos con base en estándares internacionales, académicos y de servicios, del más alto nivel.
- d) Creatividad e innovación: en UNITEC creamos los espacios para generar ideas de vanguardia y encontrar soluciones de impacto local y global para problemas concretos.
- e) Espíritu emprendedor: en UNITEC estamos comprometidos con la creación de un ecosistema que facilite la generación de proyectos y emprendimientos que produzcan beneficio particular y colectivo.

- f) Internacionalidad: en UNITEC promovemos la participación de nuestra comunidad universitaria en programas y actividades que abren horizontes más allá de nuestras fronteras y nos convierten en ciudadanos del mundo. (UNITEC, 2018).

#### 4.2 Procesos actuales

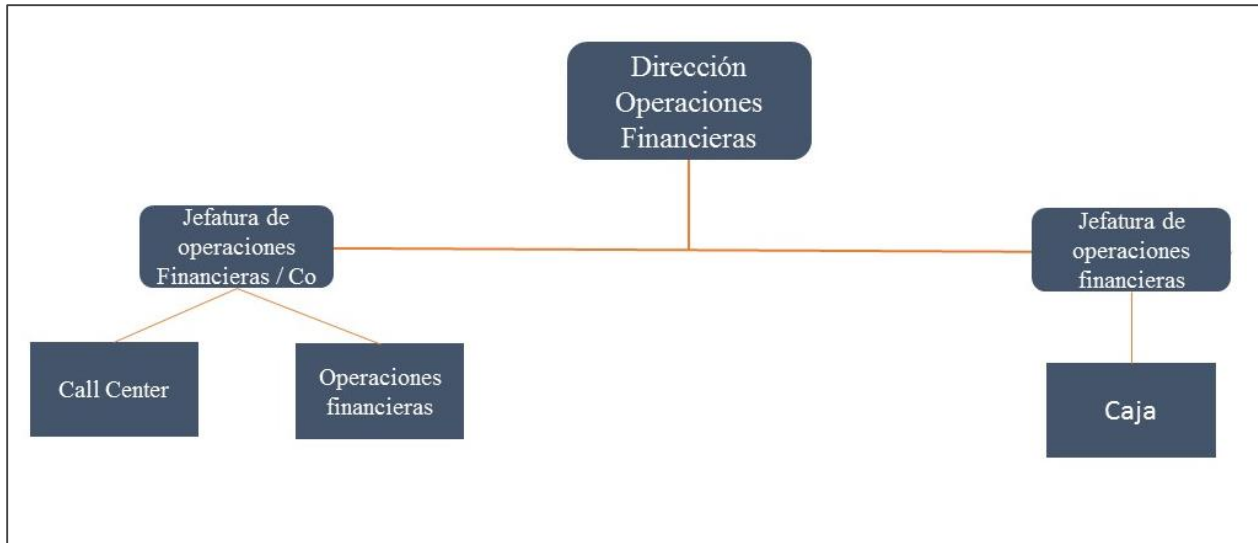
En el presente enunciado, se detallan los procesos actuales realizados por las diferentes áreas de la Gerencia de Finanzas investigadas, para dar un contexto más amplio de lo realizado en cada una:

##### 4.2.1 Descripción de los procesos

###### 4.2.1.1 Procesos y funciones de la Dirección de Operaciones Financieras

La Dirección de Operaciones Financieras cuenta con las áreas de Servicios Financieros, Caja y Call Center, en estas áreas los procesos están relacionados con todos los programas financieros que tienen que ver con los estudiantes, como ser pago de colegiaturas, matrículas, becas, créditos, cobranza. Adicional a los procesos relacionados con el estudiante también se realizan procesos por alquiler de locales comerciales, cobro de energía eléctrica consumida por locales comerciales y cuentas por pagar por medio de cheques.

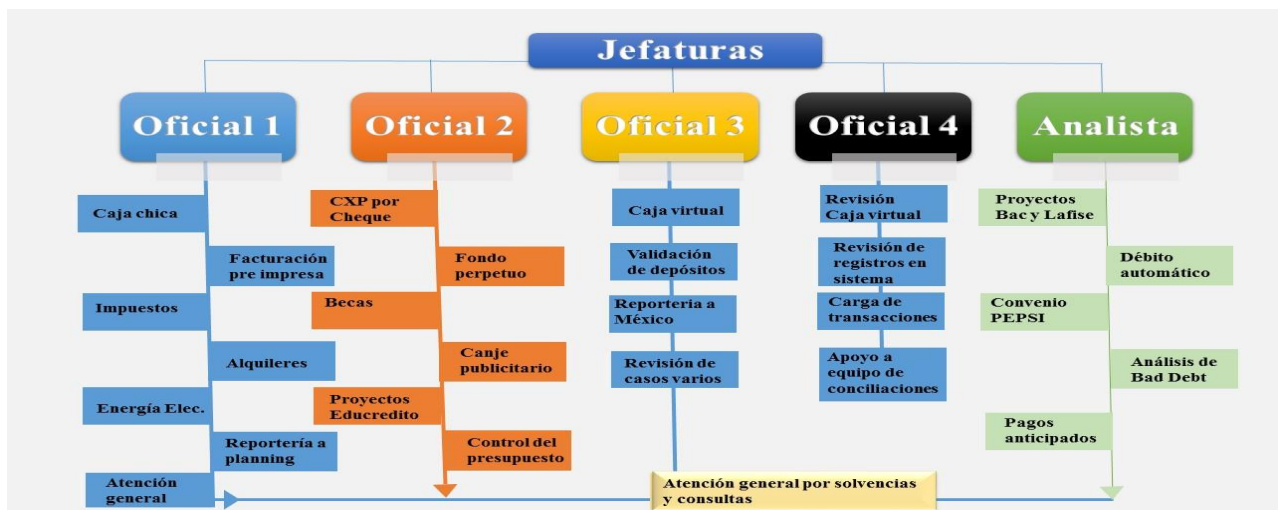
Los procesos realizados en la dirección de operaciones financieras se sub dividen en dos áreas o jefaturas que se encargan de dar atención a los estudiantes y cobranza presencial o vía teléfono la cual se detalla en la figura 3.



**Figura 3. Estructura de la Dirección de Operaciones Financieras.**

Fuente: propia

Los procesos realizados en la Dirección de Operaciones Financieras son diversos como ser, control de caja chica, facturación, impuestos, alquileres, control de fondos, control de convenios y programas que se tienen con empresas públicas y privadas, entre otros, en la figura 4, se detalla a cada función de las diferentes áreas de la Dirección de Operaciones Financieras.



**Figura 4. Organigrama de funciones de la Dirección de Operaciones Financieras.**

Fuente: Dirección de operaciones financieras

En el área de Call Center se cuenta con 10 auxiliares, los cuales tienen como función el cobro vía teléfono de la cartera administrativa, la cual corresponde a las cuentas por cobrar mayores a 91 días y apoyo a los estudiantes en periodo de matrícula. El área de Caja en cambio realiza cobranza presencial y adicional la cobranza vía telefónica de la cartera preventiva que corresponde a las cuentas por cobrar desde sin vencer hasta 90 días, siendo esta última función una asignación reciente que se les ha incluido en las funciones del área, esta área cuenta con 18 auxiliares de caja distribuidos en las diferentes sedes de la universidad y cuenta con tres supervisores de caja encargados de supervisar el buen desarrollo de las funciones del área.

#### 4.2.1.2 Procesos y funciones de la Dirección de Planificación Financiera

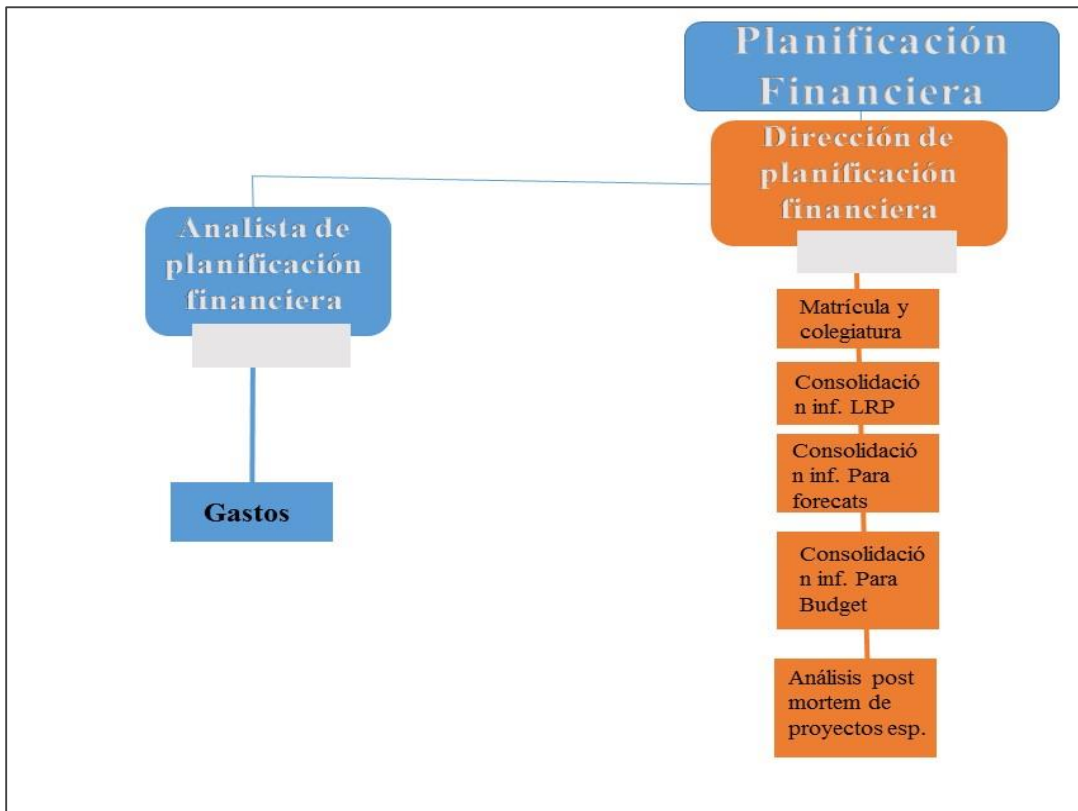
La Dirección de Planificación Financiera es un área regional, que cuenta con personal local que realizan 3 procesos principales, los cuales son la elaboración y preparación del plan estratégico de la institución (LRP por sus siglas en ingles), presupuesto (Budget) los cuales se hacen de forma anual y las estadísticas (forecats) que se realiza de forma mensual. Adicional a los procesos mencionados anteriormente, el área presta soporte a cualquier análisis que necesite el Gerente de Finanzas para la toma de decisión estratégica, como por ejemplo los reportes de avance de matrícula el cual se realiza en conjunto con el área comercial, también se apoya al área externa presentando reportería de informes analíticos (MRC's siglas en ingles) y preparar los reportes para el corporativo (QVR) ambos reportes son realizados de forma trimestral, el primer reporte es realizado desde el punto de vista contable y los segundos son desde el punto de vista de planificación financiera.

Dentro de las funciones de planificación financiera está el análisis del incremento de precios, los incrementos de población por línea de negocio, que es la base para la realización de LRP. Budget es con el objetivo de apoyar en toda la parte de planificación operativa desde los

estudiantes, tomando los ingresos y gastos, dando una visibilidad al gerente de finanzas de la situación del año corriente, usando el forecats más actualizado que se cuente a esta línea se les aplica el porcentaje de inflación para mostrar cómo se verá la institución en cada una de las líneas.

La Dirección de Planificación Financiera envía a cada departamento una plantilla para que cada uno realice el presupuesto a un nivel más detallado de todas las actividades o líneas de gasto por mes de todo el año siguiente.

En la figura 5, se muestra las funciones y como está integrado localmente la Dirección de Planificación Financiera de la Gerencia de Finanzas de UNITEC, que cuenta con dos puestos que corresponde al director y un analista.

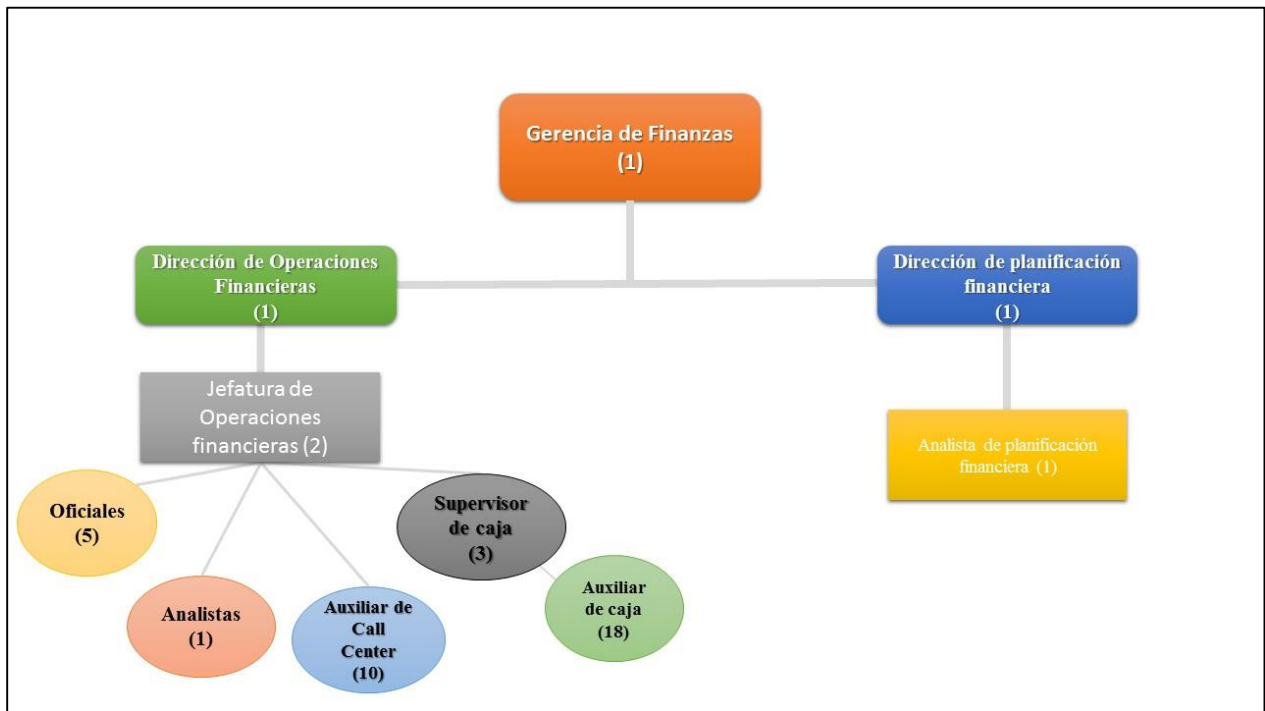


**Figura 5. Organigrama de funciones de la Dirección de Planificación Financiera.**

Fuente: propia

#### 4.2.2 Análisis de personal

Las diferentes áreas de la Gerencia de Finanzas cuentan en términos generales con un total de 43 colaboradores, los cuales están distribuidos en gerentes, directores, analistas, oficiales, supervisores de caja, auxiliares como se muestra en la figura 6.



**Figura 6. cronograma de puestos de la Gerencia de Finanzas.**

Fuente: propia

#### 4.3 Métodos de medición aplicados

Los métodos de medición aplicados en la presente investigación fueron la entrevista realizada a 3 personas encargadas de las direcciones a investigar y reuniones de trabajo sostenidas con personal clave de la Gerencia de Finanzas.

#### 4.3.1 Justificación

Las entrevistas y reuniones de trabajo fueron los instrumentos metodológicos utilizados para la obtención de información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, para lo que se detalla la justificación del porque fueron seleccionados.

- a) Entrevista: este instrumento se utilizó con el objetivo de obtener información directa de parte de cada uno de los entrevistados, los que se seleccionó a personal clave como de cada área de la Gerencia de Finanzas, para lo que se elaboraron preguntas precisas y abiertas.
- b) Reuniones con personal clave: otro de los instrumentos o métodos de obtención de información necesaria, fueron las reuniones que se sostuvieron con las personas entrevistadas y jefes de algunas áreas, en las cuales se logró obtener actividades importantes de cada área y las fechas que se tiene para cumplirla y como medirlo.

Cada uno de los instrumentos mencionados anteriormente permitieron tener una visión amplia de la Gerencia de Finanzas de UNITEC, sobre sus funciones, procesos, fechas de entrega, importancia de la información trabajada y como las actividades son realizadas.

#### 4.3.2 Aplicación

De la información obtenida de las diferentes áreas de la Gerencia de Finanzas, ya sea resultado de las encuestas o reuniones de trabajo con personal clave se procedió a elaborar los instrumentos correspondientes, que se detallan a continuación.

##### 4.3.2.1 Plan Operativo Anual

El primer método utilizado para realizar el análisis de los KPIs de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas es el POA, en el cual, de la información obtenida, se planteó el POA para el

año 2018, identificando algunas de las actividades, los indicadores utilizados, permitiendo realizar el desarrollo del análisis y puntos importantes que permitieron proponer mejoras.

#### 4.3.2.2 Tablero de control

Una vez obtenidos los KPIs de las diferentes áreas de la Gerencia de Finanzas y especialmente de los colaboradores, se plasman en el tablero de control profundizando en el análisis de los indicadores que resultaron en la investigación, mostrando a la gerencia como se encuentra la productividad de las áreas y de los colaboradores y adicional a otros puntos importantes, esto a través de una representación visual que mide el desempeño contra objetivos y/o metas.

Con los resultados mostrados en el tablero de control se le ha presentado a la gerencia un diagnóstico de situaciones, que permiten la toma de decisiones agilizando las mismas, dando una herramienta que permite dar seguimiento y evaluar de forma continua, obteniendo una visibilidad del entorno actual y real de la gerencia.

#### 4.3.3 Resultados

##### 4.3.3.1 Resultado de entrevistas y reuniones de trabajo

De las entrevistas que se realizaron a tres personas claves de la Gerencia de Finanzas, se obtuvo información relevante en cada una, en la tabla 4 se detalla las respuestas más importantes obtenidas, las respuestas completas de cada entrevista se detallan en el anexo 2 y 3, adicional a la entrevista se realizaron reuniones de trabajo en las cuales se obtuvo información necesaria para el desarrollo de la investigación.



**Tabla 6. Resultado entrevista en la Dirección de Operaciones Financieras.**

Entrevistado	Pregunta	Respuesta
Ing. Marcela Narvaez Directora de Operaciones Financieras	¿Cómo miden el desempeño, rendimiento y productividad de los colaboradores de la Dirección de Operaciones Financieras?	El principal medidor que se utiliza son los objetivos institucionales y a través del cumplimiento de funciones.
	¿Basándose en los resultados arrojados con la medición del desempeño, rendimiento y productividad, que indicadores se toman en cuenta para la toma de decisiones dentro del área?	Cada objetivo institucional dependiendo de su función o de lo que se espera lograr tiene diferentes indicadores. Otro indicador que se toma en consideración es la cantidad de reclamos o quejas que se reciban por medio de tickets o correos electrónicos.
	¿Cómo se determina la meta de la cobranza por periodo y en qué tiempos?	La determinación de la meta es un tema que se está trabajando aun, porque se ha estado determinando en base a datos históricos que se han obtenido.

Fuente: propia

**Tabla 7. Resultado entrevista en la Dirección de Planificación Financiera.**

Entrevistado	Pregunta	Respuesta
Ing. Cristine Kafie Directora de Planificación Financiera	¿Cuenta con un plan estratégico la universidad?	UNITEC posee un plan estratégico a cinco años.
	¿Cuenta con un plan estratégico la gerencia de Finanzas adicional al plan estratégico de la universidad?	El plan estratégico lo tienen que cumplir todas las áreas de la universidad, por lo cual cada área contribuye al logro del mismo, pero no cuenta con uno.

Fuente: propia

**Tabla 8. Resultado entrevista en la Dirección de Planificación Financiera.**

Entrevistado	Pregunta	Respuesta
	¿Cómo se realiza la planificación anual de las operaciones de la gerencia de finanzas de UNITEC y cada área?	Una vez se tiene el plan estratégico en base a este se realiza la planificación anual, una vez se tiene se realiza el presupuesto.
	¿Cómo la planificación operativa está alineada al plan estratégico de la gerencia de finanzas?	Cada área no cuenta con un plan operativo, si no que a través del plan estratégico todas las áreas y direcciones apoyan para que se cumpla.
	¿Cómo realizan el análisis de los resultados reales obtenidos al compararlo con el presupuesto anual?	El proceso inicia al registrar los reales y se comparan con los presupuestados por cada línea de negocio y departamento, identificando las variaciones ya sean positivas o negativas.

Fuente: propia

En las reuniones de trabajo sostenidas se obtuvo información relacionada a las funciones y actividades realizadas en las diferentes áreas, las fechas de cierre o presentación de información, así como la forma en que se analiza los resultados que se van obteniendo, a quien son presentados y como estos impactan en el plan estratégico de la institución.

#### 4.3.3.2 Plan operativo anual obtenido

Con la información obtenida en las reuniones de trabajo, así como en las entrevistas realizadas se obtuvo información de las diferentes actividades que realizan en la Gerencia de

Finanzas, tomando en consideración el objetivo de la actividad, los responsables y el área responsable, el periodo que incluye en algunos puntos, las fechas de entrega de información o la secuencia de los mismos, así como los indicadores que permiten evaluar y dar seguimiento a cada actividad.

A continuación, se detallan algunas de las actividades realizadas en las diferentes áreas de la gerencia de finanzas:

- a) Preparación y presentación de informes;
- b) Reportería diaria y mensual, incluye los cierres de caja;
- c) Limpieza de cuentas incobrables de carteras mayor a 721 días y análisis;
- d) Atención de estudiantes, proveedores y clientes internos;
- e) Cobranza vía telefónica de las carteras administrativas realizadas por los colaboradores del Call Center y la cartera preventiva realizada por los auxiliares de Caja;
- f) Presentación de informes analíticos mensuales, trimestrales y anuales; y,
- g) Presentación de resultados al Gerente de Finanzas local y regional.

En la tabla 6 se detalla cada una de las actividades presentadas en el POA, que son resultado de las entrevistas y reuniones de trabajo sostenidas con personal clave de la Gerencia.

**Tabla 9. Plan operativo anual de la Gerencia de Finanzas.**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMÉRICA  
GERENCIA DE FINANZAS  
PLAN OPERATIVO ANUAL



Del 1 de enero al 31 de diciembre 2018

N°	Actividad/Proyecto	Objetivo	Responsable	Áreas Responsables	Periodo / Fecha / Secuencia												Indicador
					Q1			Q2			Q3			Q4			
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	octubre	Noviembre	Diciembre	
1	Preparación y presentación de informes	Brindar información en tiempo y forma al área y otros departamentos	Oficial de Operaciones financieras	Operaciones Financieras	31	28	31	30	31	29	31	31	28	31	30	28	Correos de confirmación
2	Reporteria mensual	Brindar información en tiempo y forma al área de planificación financiera	Oficial de Operaciones financieras	Operaciones Financieras	31	28	31	30	31	29	31	31	28	31	30	28	Correos de confirmación
3	Limpieza mayor a 721 (Write Off)	Realizar la limpieza de la cartera incobrable mayor a 721 días	Jefe de operaciones financieras	Operaciones Financieras	23	22	26	23	22	25	23	22	24	23	22	24	Reporte AGING inicial del mes vs limpieza
4	Análisis de las cuentas incobrables (Bad Debt)	Analizar el estado de las cuentas incobrables y como estas se encuentran, si existe recuperaciones y en que porcentajes	Analista de operaciones financieras	Operaciones Financieras	31	28	31	30	31	29	31	31	28	31	30	28	Cartera de cuentas incobrables vs reporte de recuperaciones
5	Atención a estudiantes por solvencias de cobranza	Mantener un control de las solvencias de operaciones financieras solicitadas por los estudiantes	Oficiales de operaciones financieras	Operaciones Financieras	Diario												Cantidad de solvencias extendidas en el día vs solvencias extendidas en el mes
6	Control de cheques emitidos entregados y pendientes de entregar	Revisar de forma periodica el estatus de los cheques emitidos, identificando los que estan pendientes de entregar y que tiempo tienen desde el momento en que se emitieron.	Oficiales de operaciones financieras	Operaciones Financieras	Semanal												Reporte de cheques emitidos vs cheques entregados
7	Cierres de caja diarios	Realizar el cierre de las cajas de forma diaria de las diferentes sedes al final del día, para poder tener el cierre mensual en tiempo y forma	Supervisor de caja	Caja	Diario												Reporte de cierres de caja diario
8	Cierres mensuales de caja	Realizar el cierre de las cajas de las diferentes sedes en el tiempo estipulado, con información oportuna para la toma de decisiones	Jefe de operaciones financieras	Caja	24	23	27	24	23	26	24	23	25	24	23	25	Reporte de cierres de caja mensual
9	Cobranza vía telefonica de la cartera preventiva	Realizar cobranza vía telefonica de la cartera de 0 a 90 días en base a meta	Auxiliares de caja	Caja	Final de campaña trimestral Q1			Final de campaña trimestral Q2			Final de campaña trimestral Q3			Final de campaña trimestral Q4			Cobranza realizada vs meta
10	Cobranza presencial	Realizar atención de estudiantes y otros clientes en ventanilla	Auxiliares de caja	Caja	Diario												Reporte de transacciones días realizadas
11	Cobranza vía telefonica de la cartera administrativa	Realizar cobranza vía telefonica de la cartera de 91 a mas de 721 días en base a meta	Auxiliar de Call Center	Call Center	Final de campaña trimestral Q1			Final de campaña trimestral Q2			Final de campaña trimestral Q3			Final de campaña trimestral Q4			Cobranza realizada vs meta
12	Control de Sistemas SIF y SIS	Revisar que los sistemas SIF y SIS no tengan problemas entre si	Directora de Operaciones financieras	Operaciones Financieras	Previo al inicio de matricula Q2 12/2/2018			Previo al inicio de matricula Q3 11/5/2018			Previo al inicio de matricula Q4 10/8/2018			Previo al inicio de matricula Q4-19 5/11/2018			Validación de sistemas
13	Preparación y preparación de la planeación a largo plazo (LRP)	Presentar a la maxima autoridad de la institución el LRP ya aprobado	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	Presentado en Junio												Informe de LRP con fecha de entrega
14	Preparación y presentación del presupuesto (Budget) 2019	Realizar el presupuesto anual y presentar a la maxima autoridad de la institución	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	En septiembre cada departamento debe presentar presupuesto año 2019									Final de octubre se presenta a la gerencia			Presupuesto final 2019

Fuente: propia

**Tabla 10. Plan operativo anual de la Gerencia de Finanzas.**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
GERENCIA DE FINANZAS  
PLAN OPERATIVO ANUAL  
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2018



N°	Actividad/Proyecto	Objetivo	Responsable	Áreas Responsables	Periodo / Fecha / Secuencia												Indicador
					Q1			Q2			Q3			Q4			
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	octubre	Noviembre	Diciembre	
15	Presentación del P&L de cierre con todas las variaciones al gerente de finanzas	Presentar las variaciones del P&L identificando variaciones que permitan determinar las causas el 3er día hábil del mes siguiente al cierre	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	Gasto real (Actuales) vs Proyección de gastos (Budgets)
16	Reportaría de Analíticas (MRC's) trimestrales, anuales	Presentar las analíticas comparadas trimestre actual vs trimestre anterior, año presente vs año anterior, total año actual vs total año anterior, trimestre actual vs trimestre presupuestado	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	Entre D+10 y D+12			Entre D+10 y D+12			Entre D+10 y D+12			Entre D+10 y D+12			Variaciones MRC's Q actual vs Q anterior
17	Carga de actuales de Enrollment al sistema	Cargar en tiempo y forma los actuales de enrollment	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	Validación de información subida al sistema
18	Presentación del cierre de mes al gerente de finanzas regional	Presentar en tiempo y forma los resultados del cierre del mes	Gerente de Finanzas Local	Gerencia de Finanzas	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	Minuta de la reunión realizada
19	Cierre de la carga de actuales del P&L	Realizar la carga de los actuales del P&L en tiempo y forma	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	P&L
20	Revisión de las estimaciones (Forecast) con los gerentes financieros	Revisar y analizar el forecast	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	Forecast revisado vs variaciones
21	Carga del Forecast al sistema	Realizar la carga del forecast al sistema una vez se realiza la revisión	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	Forecast revisado vs variaciones

Fuente: propia

#### 4.3.3.3 Comparativo de metas de cobranza versus logros obtenidos

El área de Call Center proporciono los datos relacionados con las metas de cobranza de tres periodos y los logros por recuperación que se obtuvieron por auxiliar, los cuales se presentan en términos porcentuales en las tablas 7 y 8.

**Tabla 11. Comparativo de la cobranza meta versus logros de la cartera administrativa.**


Universidad Tecnológica Centroamericana Dirección de Operaciones Financieras Comparativo meta versus logros Cartera administrativa (En porcentajes)												
Cargo	Periodo 1				Periodo 2				Periodo 3			
	Cartera asignada	Recuperado	Meta	Cumplimiento	Cartera asignada	Recuperado	Meta	Cumplimiento	Cartera asignada	Recuperado	Meta	Cumplimiento
Auxiliar 1	100%	80%	20%	407%	100%	61%	32%	191%	100%	80%	42%	192%
Auxiliar 2	100%	84%	38%	224%	100%	81%	72%	111%	100%	80%	78%	103%
Auxiliar 3	100%	82%	41%	202%	100%	79%	52%	151%	100%	80%	56%	143%
Auxiliar 4	100%	81%	65%	125%	100%	13%	40%	32%	100%	40%	47%	84%
Auxiliar 5	100%	78%	18%	436%	100%	80%	30%	263%	100%	77%	49%	158%
Auxiliar 6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100%	33%	53%	62%
Auxiliar 7	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100%	81%	78%	105%
Auxiliar 8	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100%	42%	60%	69%
Auxiliar 9	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100%	81%	69%	118%
Auxiliar 10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100%	83%	63%	131%
<b>Periodo 1</b>	Del 4 de diciembre 2017 al 12 de febrero 2018											
<b>Periodo 2</b>	Del 13 de febrero al 12 de mayo 2018											
<b>Periodo 3</b>	Del 14 de mayo al 13 de agosto 2018											

Fuente: Dirección de operaciones financieras / propia

Cabe mencionar que en la tabla anterior a partir del periodo tres se muestra un incremento de los auxiliares del área, esto debido a la contratación de personal temporal para ese periodo y la campaña del periodo cuatro.

Los auxiliares de caja a partir de que pasan a formar parte de la Gerencia de Finanzas, se les incluye dentro de sus funciones la cobranza telefónica, teniendo asignada la cartera preventiva que incluye la antigüedad de sin vencer hasta 90 días de antigüedad de la cuenta por cobrar, a ellos no se les establece una meta sobre la cartera que se les asigna a diferencia de los auxiliares de Call Center que si la tienen, y comisionan con base a la meta lograda, en el caso de los auxiliares de caja comisionan con base a ciertos techos logrados que se detallan en el anexo 6.

**Tabla 12. Comparativo de la cobranza meta versus logros de la cartera preventiva.**

<b>Universidad Tecnológica Centroamericana</b> <b>Dirección de Operaciones Financieras</b> <b>Comparativo meta versus logros</b> <b>Cartera preventiva</b> <b>Del 14 de mayo al 13 de agosto 2018</b> <b>(En porcentajes)</b>				
				
Cargo	Sede	Cartera asignada	Recuperado	Cumplimiento
Auxiliar de caja 1	Unitec-TGU	100%	92%	92.1%
Auxiliar de caja 2	Unitec-TGU	100%	91%	90.6%
Auxiliar de caja 3	Unitec-TGU	100%	86%	86.3%
Auxiliar de caja 4	Unitec-TGU	100%	92%	92.0%
Auxiliar de caja 5	Ceutec-TGU	100%	87%	86.8%
Auxiliar de caja 6	Ceutec-TGU	100%	93%	93.2%
Auxiliar de caja 7	Ceutec-TGU	100%	88%	87.7%
Auxiliar de caja 8	Ceutec-TGU	100%	88%	87.7%
Auxiliar de caja 9	Unitec-SPS	100%	88%	88.4%
Auxiliar de caja 10	Unitec-SPS	100%	92%	92.1%
Auxiliar de caja 11	Unitec-SPS	100%	91%	90.7%
Auxiliar de caja 12	Ceutec-SPS	100%	86%	85.6%
Auxiliar de caja 13	Ceutec-SPS	100%	90%	90.4%
Auxiliar de caja 14	Ceutec-SPS	100%	90%	89.8%
Auxiliar de caja 15	Ceutec-SPS	100%	88%	88.0%
Auxiliar de caja 16	Ceutec-LCE	100%	94%	93.9%
Auxiliar de caja 17	Ceutec-LCE	100%	85%	85.0%

Fuente: Dirección de operaciones financieras / propia

#### 4.3.3.4 Resultados de los KPIs utilizados

En base a la información obtenida de las diferentes áreas de la Gerencia de Finanzas, se identificaron los KPIs que aplican a la gerencia según los datos obtenidos y cuáles de ellos ya son realizados en Call Center, los cuales se detallan en la tabla 10.

**Tabla 13. Índices claves de rendimiento identificados en la Gerencia de Finanzas.**

Actividad	KPI	Formula	Área	Realizado (Si/No)
Matrículas	Matrículas vía telefónica positivas	$\frac{\text{Gestión de matrícula positiva}}{\text{Total gestiones por matrícula}}$	Call Center	No
Llamadas realizadas	Llamadas mensuales con logros positivos	$\frac{\text{Llamadas con resultado positivo}}{\text{Total de llamadas}}$	Call Center	No
Determinación de la meta de cobranza por periodo	Cartera asignada	$\frac{\text{Recuperado periodo anterior}}{\text{Cartera asignada periodo anterior}}$	Call Center /Caja	Si
Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	$\frac{\text{Tiempo total en llamadas}}{\text{Cantidad de llamadas realizadas}}$	Call Center/Caja	Si
Evaluación de llamadas	Llamada random	$\frac{\text{Llamadas elegidas}}{\text{Total llamadas}}$	Call Center /Caja	No
Cumplimiento de meta	Logros alcanzados	$\frac{\text{Recuperado}}{\text{Meta}}$	Call Center /Caja	Si
Cobranza de cartera administrativa	Cartera asignada Cartera recuperada	$\frac{\text{Cartera asignada}}{\text{Total cartera}}$ $\frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Total cartera}}$	Call Center	No
Cobros	Cobros realizados con gestion positiva	$\frac{\text{Cobros positivos realizados}}{\text{Total gestiones de cobro}}$	Call Center/Caja	No
Cobros presenciales	Cientes internos/clientes externos	$\frac{\text{Clientes atendidos}}{\text{Reporte diario de transacciones}}$	Caja	No
Cobranza de cartera Preventiva	Cartera asignada Cartera recuperada	$\frac{\text{Cartera asignada}}{\text{Total cartera}}$ $\frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Total cartera}}$	Caja	No
Cierres de caja diarios	Transacciones diarias Cajas cerradas	$\frac{\text{Transacciones ingresadas}}{\text{Total de transacciones}}$ Cajas con cierre completado Total de cajas disponibles	Caja	No
	Transacciones contabilizadas en sistema contable	Transacciones de caja contabilizadas en sistema Total transacciones de caja	Operaciones financieras	
Administración y Control de Cajas	Arqueos de caja	Cuadró	Caja / Operaciones financieras	Si
Cumplimiento de procesos	Transacciones realizadas en tiempo y forma	$\frac{\text{Transacciones entregadas en tiempo}}{\text{Transacciones totales requeridas}}$	Todas las areas	No
Cierres mensuales	Infomes mensuales entregados	$\frac{\text{Entregado}}{\text{Fecha entregado}}$	Operaciones financieras/Caja / Planificación financiera	No

Fuente: propia



Adicional a los KPIs detallados anteriormente las áreas de operaciones y planificación financiera cuenta con otros indicadores adicional a los que se identificó pueden implementar los que se detallan en el anexo # 7.

Después de identificar que KPIs utilizan las áreas de la Gerencia de Finanzas, se realizó el estudio de cuales aplican para medir el rendimiento y/o productividad de los colaboradores, determinando que el área que más mide el rendimiento es Call Center, teniendo una mayor cantidad de KPIs, de los cuales se aplican y otros se propone realizar la implementación, para tener una mayor visibilidad de puntos que hasta ahora no son tomados en consideración de forma profunda, los cuales se detallan en la figura 7, y en el inciso 4.4 del presente informe, se presenta un análisis más profundo.



**Figura 7: Índices claves de rendimiento a analizar.**

Fuente: propia

#### 4.4 Análisis de los resultados

Después de identificar los índices claves de rendimiento a través de las entrevistas y reuniones de trabajo realizadas, utilizando el POA de la Gerencia de Finanzas, se presenta el análisis utilizando el tablero de control a través del cual se representa de forma visual la información más trascendental obtenida, permitiendo diagnosticar la situación actual del área.

##### 4.4.1 Índices claves de rendimiento aplicados

A continuación, se presentan los índices claves por área de la Gerencia de Finanzas relacionados con la productividad y/o rendimiento de los colaboradores.

##### 4.4.1.1 Determinación de la cartera asignada a cada auxiliar de Call Center y Caja

El área de Call Center determina la cartera asignada a cada auxiliar tomando como base datos históricos, específicamente de los resultados obtenidos el periodo anterior que oscila en Lps. 1,450,000.00 por auxiliar, en la tabla 11 se detalla el KPIs que permite identificar el porcentaje de la cartera que se puede asignar a un auxiliar tomando como base los logros del periodo anterior.

**Tabla 14. Indicador de la cartera asignada.**

Actividad	KPI	Formula	Valores	Variación	Resultado
Determinación de la meta de cobranza por periodo	Cartera asignada	<u>Recuperado periodo anterior</u>	<u>18%</u>		18%
		Cartera asignada periodo anterior	100%		

Fuente: propia

##### 4.4.1.2 Cumplimiento de meta

La determinación del presente indicador ayuda a poder identificar la productividad que los auxiliares tanto de Call Center como de Caja tienen, para ello se ha determinado tomar el dato de

lo recuperado y la meta establecida para el caso de los auxiliares de Call Center, en la tabla 12 se detalla el cumplimiento de la meta por cada uno de los auxiliares, teniendo un promedio del 50% de recuperación del total de cartera asignada en el periodo tres y un porcentaje global de cumplimiento del 116%, indicando con esto que la meta se ha cumplido en términos generales.

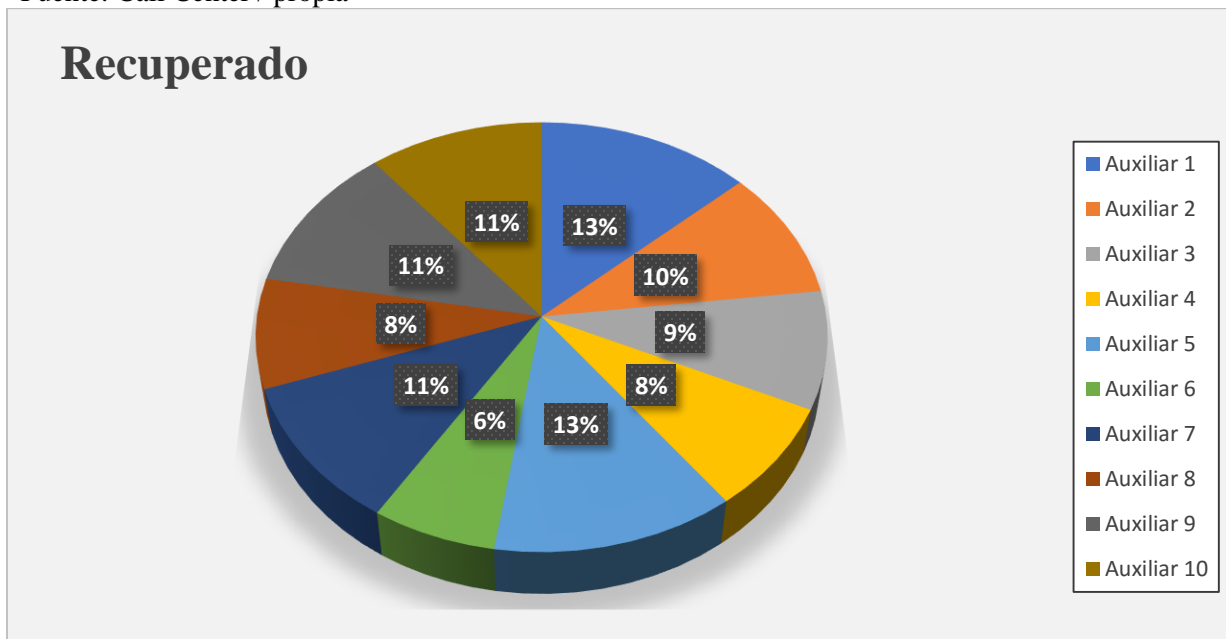
**Tabla 15. Cumplimiento de meta por auxiliar de Call Center.**

Puesto	Periodo 1			Periodo 2			Periodo 3		
	Recuperado	Meta	Cumplimiento	Recuperado	Meta	Cumplimiento	Recuperado	Meta	Cumplimiento
Auxiliar 1	61%	15%	407%	18%	9%	191%	67%	35%	192%
Auxiliar 2	58%	26%	224%	32%	29%	111%	49%	48%	103%
Auxiliar 3	38%	19%	202%	39%	26%	151%	45%	31%	143%
Auxiliar 4	74%	59%	125%	11%	35%	32%	40%	47%	84%
Auxiliar 5	78%	18%	436%	55%	21%	263%	64%	40%	158%
Auxiliar 6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	33%	53%	62%
Auxiliar 7	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	54%	52%	105%
Auxiliar 8	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	42%	60%	69%
Auxiliar 9	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	57%	48%	118%
Auxiliar 10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	55%	42%	131%

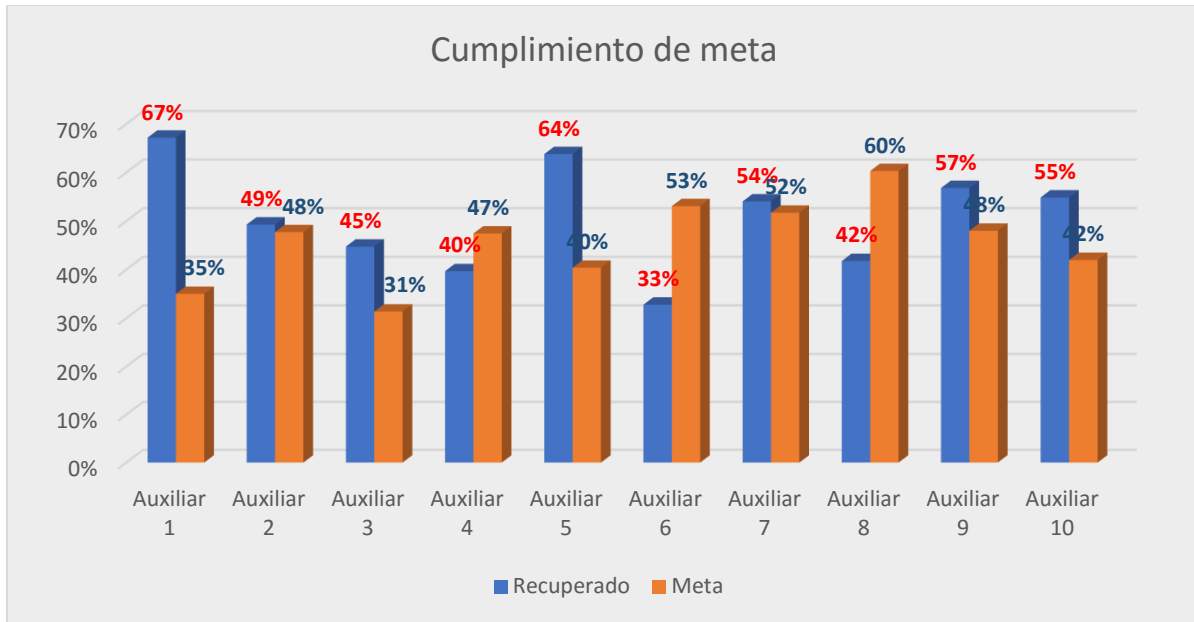
Periodo 1	Del 4 de diciembre 2017 al 12 de febrer	Promedio	50%	116%
Periodo 2	Del 13 de febrero al 12 de mayo 2018			
Periodo 3	Del 14 de mayo al 13 de agosto 2018			

Fuente: Call Center / propia



**Figura 8: Porcentaje de recuperación de auxiliares de Call Center**

Fuente: propia



**Figura 9: Porcentaje de cumplimiento de los auxiliares de Call Center**  
Fuente: Propia

**Tabla 16. Cumplimiento por auxiliar de caja**

Cargo	Sede	Recuperado	Cumplimiento
Auxiliar de caja 1	Unitec-TGU	28%	28%
Auxiliar de caja 2	Unitec-TGU	43%	43%
Auxiliar de caja 3	Unitec-TGU	55%	55%
Auxiliar de caja 4	Unitec-TGU	51%	51%
Auxiliar de caja 5	Ceutec-TGU	54%	54%
Auxiliar de caja 6	Ceutec-TGU	25%	25%
Auxiliar de caja 7	Ceutec-TGU	30%	30%
Auxiliar de caja 8	Ceutec-TGU	30%	30%
Auxiliar de caja 9	Unitec-SPS	51%	51%
Auxiliar de caja 10	Unitec-SPS	54%	54%
Auxiliar de caja 11	Unitec-SPS	47%	47%
Auxiliar de caja 12	Ceutec-SPS	51%	51%
Auxiliar de caja 13	Ceutec-SPS	50%	50%
Auxiliar de caja 14	Ceutec-SPS	66%	66%
Auxiliar de caja 15	Ceutec-SPS	53%	53%
Auxiliar de caja 16	Ceutec-LCE	22%	22%
Auxiliar de caja 17	Ceutec-LCE	48%	48%
<b>Promedio</b>		<b>45%</b>	<b>45%</b>

Fuente: Call Center / propia

Para el área de Caja del total de la cartera preventiva que comprende la antigüedad de saldos hasta 90 días, se identificó que el 45% de ese total fue recuperado teniendo un promedio de cumplimiento por el mismo porcentaje, como se ha mencionado el área de Caja, no se le establece una meta de cumplimiento por lo que el establecimiento del indicador es recuperado entre cartera asignada.

#### 4.4.1.4 Determinación del promedio de llamadas

El área de Call Center mide el promedio de las llamadas que cada auxiliar realiza en base a la cantidad y tiempo destinado mediante sistema utilizado, en la tabla 14 se tomó como muestra las llamadas realizadas durante el periodo tres comprendido entre el 14 de mayo y 13 de agosto 2018 y el periodo dos del 13 de febrero al 12 de mayo 2018, teniendo como resultado un promedio de 46 segundos por llamada en el periodo tres y 45 segundos en el periodo dos teniendo una variación de un segundo, en términos de todos los auxiliares de Call Center.

**Tabla 17. Indicador del promedio de llamadas del periodo dos y tres de 2018.**

	Actividad	KPI	Formula	Valores	Variación	Resultado
Periodo 2	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>276:52:48</u>		0:00:45
			Cantidad de llamadas realizadas	21966		
Periodo 3	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>586:41:22</u>		0:00:46
			Cantidad de llamadas realizadas	46297	0:00:01	

Fuente: Call Center / propia

En la tabla 15 se muestra el promedio de llamadas realizadas por cada uno de los auxiliares de Call Center donde se muestra que el tiempo en llamadas oscila en promedio entre 19 segundos a más de un minuto.

**Tabla 18. Indicador del promedio de llamadas por auxiliar de Call Center del periodo tres.**

	Actividad	KPI	Formula	Valores	Resultado
Auxiliar 1	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>70:45:41</u>	0:01:08
			Cantidad de llamadas realizadas	3736	
Auxiliar 2	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>41:33:40</u>	0:01:15
			Cantidad de llamadas realizadas	1994	
Auxiliar 3	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>70:55:41</u>	0:01:03
			Cantidad de llamadas realizadas	4039	
Auxiliar 4	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>30:15:36</u>	0:00:31
			Cantidad de llamadas realizadas	3528	
Auxiliar 5	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>30:00:26</u>	0:00:19
			Cantidad de llamadas realizadas	5709	
Auxiliar 6	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>57:40:08</u>	0:00:47
			Cantidad de llamadas realizadas	4398	
Auxiliar 7	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>76:45:23</u>	0:00:46
			Cantidad de llamadas realizadas	6046	
Auxiliar 8	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>77:22:47</u>	0:00:55
			Cantidad de llamadas realizadas	5110	
Auxiliar 9	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>62:10:55</u>	0:00:41
			Cantidad de llamadas realizadas	5446	
Auxiliar 10	Determinación del promedio de llamadas	Llamadas realizadas	<u>Tiempo total en llamadas</u>	<u>69:11:05</u>	0:00:40
			Cantidad de llamadas realizadas	6291	

Fuente: Call Center / propia

#### 4.4.1.5 Productividad en la entrega de reportería

La entrega de informes en tiempo y forma es uno de los indicadores principales con los cuales se pudo medir la productividad de los colaboradores de las áreas de Operaciones Financieras, Caja y Planificación Financiera, en la tabla 16 se presentan los resultados obtenidos que toman en cuenta la fecha planificada para realizarse y la fecha presentada, la cantidad de errores entre la cantidad de transacciones o reportes presentado, tomando como base el mes de agosto 2018 en el que se aprecia que en términos de presentación de reportería de estas áreas se encuentran en un 100% lo que indica que han logrado presentarlas en la fecha estipulada o antes como es el caso de la limpieza de cuentas con antigüedad mayor a 721 días.

Para el caso de Operaciones Financieras, se tomó como base la limpieza de la cartera mayor a 721 días para aplicar un indicador, en la cual los colaboradores de esta área según la cartera de cuentas por cobrar por antigüedad proceden a realizar la limpieza antes del cierre de caja del mes, por lo que la fecha máxima de entrega es la fecha de cierre que para el mes de agosto 2018 fue el día 23, realizando la limpieza el día 22 por lo que se logra como resultado un 100%, que indica que fue realizado en el tiempo correcto con un día de anticipación. Cabe destacar que la entrega a una fecha posterior provocaría que el registro de los mismos no quede reflejado en el mes, y pase a contabilizarse el mes siguiente.

Para el área de caja adicional a los indicadores de cumplimiento presentados en la tabla 13 por la parte de las actividades de la cobranza de la cartera preventiva vía teléfono, se tomó dos indicadores adicionales que son la entrega de informes que corresponde a los cierres de caja mensuales que se deben realizar según las fechas presentadas en el POA y otro indicador son la elaboración de arqueos de caja que son realizados de forma aleatoria.

Planificación Financiera es una de las áreas investigadas que presentan indicadores correspondientes a las fechas de entrega, teniendo a diferencia de los anteriores, informes que deben entregarse en los tiempos estipulados en el POA, tomando en consideración para realizar el análisis la entrega de los resultados del balance comparado con lo presupuestado y la presentación de los resultados obtenidos en un mes.

**Tabla 19. Indicador clave de productividad de las áreas de la Gerencia de Finanzas.**

Área	Actividad	KPI	Formula	Valores	Variación	Resultado
Operaciones financieras	Realizar la limpieza de la cartera incobrable mayor a 721 días, recibida por IT	Reporte de antigüedad de saldos versus reporte final de limpieza	Se realizó	Si		100%
			$\frac{\text{Monto limpieza de cartera}}{\text{Total Cartera mayor a 721 días}}$	$\frac{78}{100}$		78%
			$\frac{\text{Fecha limpieza}}{\text{Fecha cierre de caja}}$	$\frac{22/8/2018}{23/8/2018}$	1	100%
Caja	Cierre mensual de caja	Entrega de informes mensuales	Se presentó	si		100%
	Administración y Control de Cajas	Arqueo de Cajas	$\frac{\text{Entregado}}{\text{Fecha de Entrega}}$	$\frac{25/8/2018}{23/8/2018}$	-2	0%
Planificación financiera	Presentación del P&L de cierre con todas las variaciones al gerente de finanzas.	Gasto real (Actuales) vrs Proyección de gastos (Budgets)	$\frac{\text{Gasto real (Actual)}}{\text{Presupuesto (Butgets)}}$	$\frac{94}{100}$	94%	94%
	Entrega de Informes/Reportes	Presentar Reportes/informes	Se presentó	sí		100%
		P&L	$\frac{\text{Entregado}}{\text{Fecha de Entrega}}$	$\frac{5/9/2018}{5/9/2018}$	0	100%
		Libre de errores	$\frac{\text{Errores}}{\text{Total Reportes}}$	$\frac{0}{1}$		
Presentar resultados	Preseñar al exterior informes del área		Se presentó	sí		100%
	Cierre de mes presentado		$\frac{\text{Entregado}}{\text{Fecha de Entrega}}$	$\frac{6/9/2018}{6/9/2018}$	0	100%

Fuente: gerencia de finanzas / propia



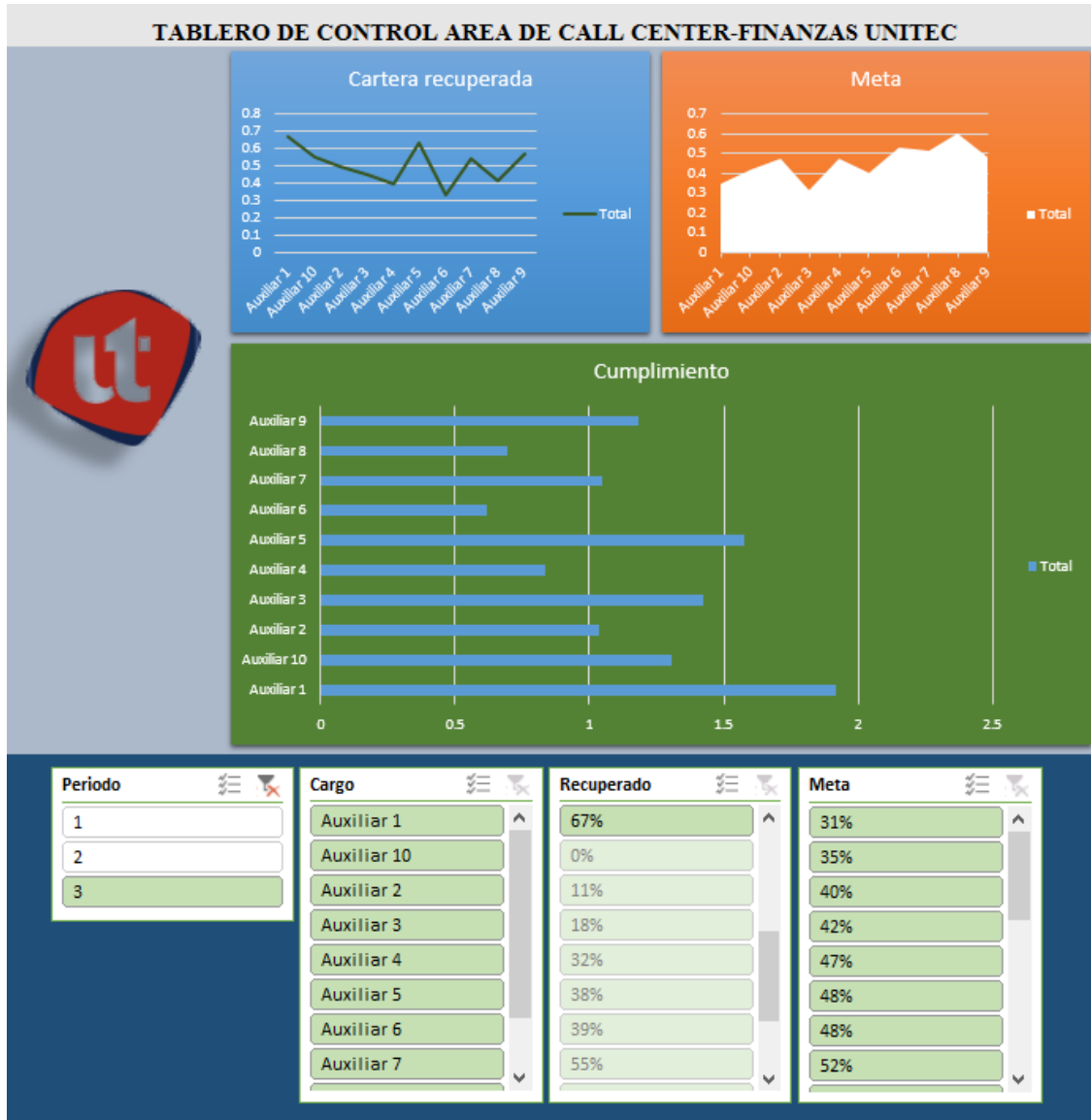
Las diferentes áreas de la Gerencia de Finanzas no cuentan con herramientas que permitan medir la productividad con indicadores claves establecidos como los mostrados en la tabla anterior, por lo que la productividad es medida por la entrega de la información y cumplimiento de las funciones en el tiempo estipulado. En el caso de Call Center y la parte de la cobranza de caja en las que se mide a través de indicadores establecidos por los logros de metas. Como parte de la investigación después de analizar toda la información obtenida, en el inciso 4.5 se presentan diferentes indicadores como propuestas para que se puedan aplicar, indicando como se debe realizar, los recursos que se requieren, el establecimiento de metas y el significado de los resultados.

#### 4.4.2 Análisis de los indicadores por medio del tablero de control

Con los KPIs identificados de las áreas de la Gerencia de Finanzas, a continuación, se realiza el análisis de las áreas de Call Center por auxiliar y la productividad a nivel general de cada área, utilizando la herramienta tablero de control, que permite tener una mayor visibilidad de como los colaboradores son productivos.

En la figura 10, se presentan los resultados obtenidos según el tablero de control, para el periodo tres, comprendido entre mayo y agosto 2018 y que cuenta con diez auxiliares, que ha permitido tener una recuperación del 67% de la cartera administrativa total y a nivel de auxiliar se muestra como en su mayoría excedieron la meta llegando por ejemplo el auxiliar número uno a obtener más de un 150% de cumplimiento lo que significa que sobrepaso la meta en más de un 50%, en segundo lugar tenemos al auxiliar número cinco con un 150%, esto permite apreciar que se tiene tres auxiliares que no cumplieron la meta, lo que se debe analizar por parte de la gerencia es si las carteras asignadas a todos los auxiliares cuenta con las mismas características con carteras

tanto de UNITEC como de CEUTEC, misma antigüedad, entre otros aspectos que pueden ser de utilidad para una mejor distribución de la cartera.



**Figura 10: Tablero de control para el área de Call Center**

Fuente: propia

En las siguientes figuras, se presenta el análisis de la productividad por cada una de las áreas que forman parte de la Gerencia de Finanzas según el resultado de los indicadores claves de productividad presentados en la figura 10, en el caso del área de caja por la parte de la cobranza

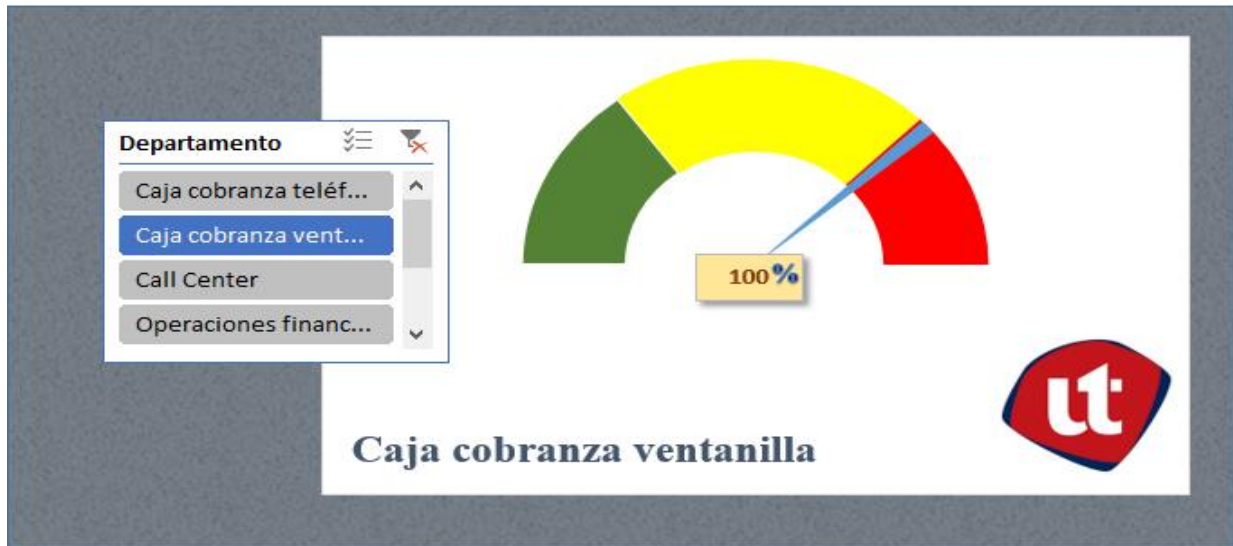
telefónica, se tiene un promedio del 45% de cumplimiento, tomando como base el total de la cartera asignada según se muestra en la figura 11.



**Figura 11: Resultados de cumplimiento de la caja por la parte de la cobranza telefónica.**

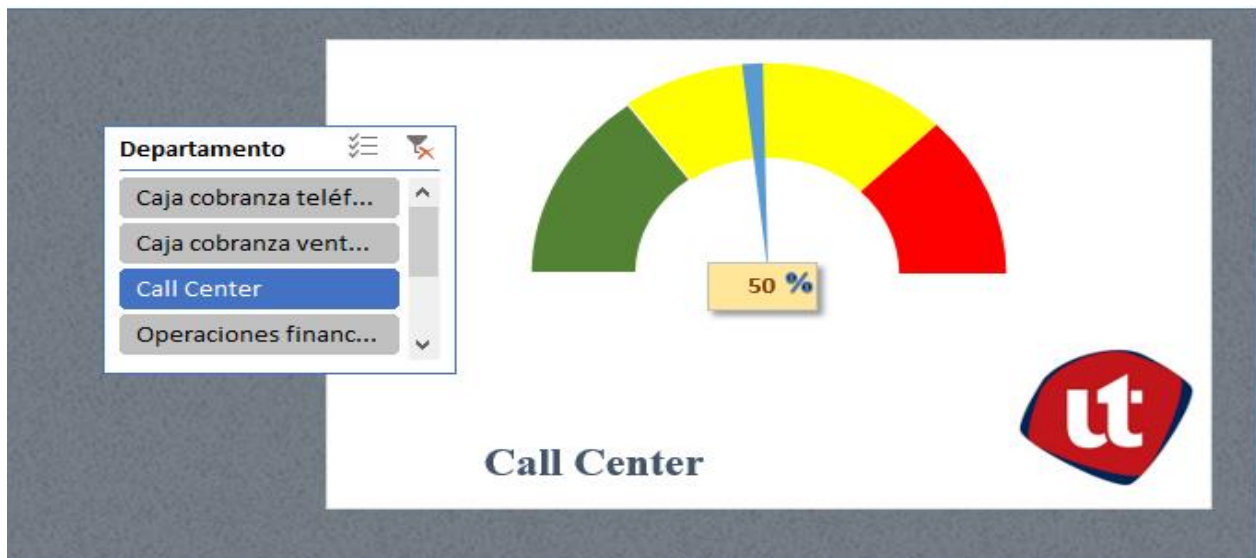
Fuente: propia

En la parte de la cobranza por ventanilla del área de caja, resulto que cuentan con un cumplimiento del 100%, lo que significa que en esta área no se cuenta con atrasos en la entrega de informes mensuales y arqueos de caja que son realizados.



**Figura 12: Resultados de cumplimiento de la caja por la parte de la cobranza en ventanilla.**  
Fuente: propia

El área de Call Center en cambio está en un 50%, tomando las carteras asignadas versus la cartera recuperada, esto para el periodo tres, cabe destacar que este resultado no indica que el área está teniendo resultados desfavorables, según se puede observar en la figura 13.



**Figura 13: Resultados de cumplimiento de Call Center.**  
Fuente: propia

En el caso del indicador de operaciones financieras, es un indicador en base a la limpieza lograda, la cual costa de la cartera mayor a 721 días, el 78% resultante no corresponde a incumplimientos en el logro, es debido a que la cartera con antigüedad mayor a 721 no se limpia en su totalidad ya que contiene cuentas a las cuales no se les realiza la limpieza, que representan el 22%.

La productividad de esta área está en un 78% según los resultados mostrados en la figura 14, que toman en consideración la fecha máxima en la que se debe realizar la limpieza y la fecha en la que se realiza que nos indica fue realizada en el tiempo estipulado.

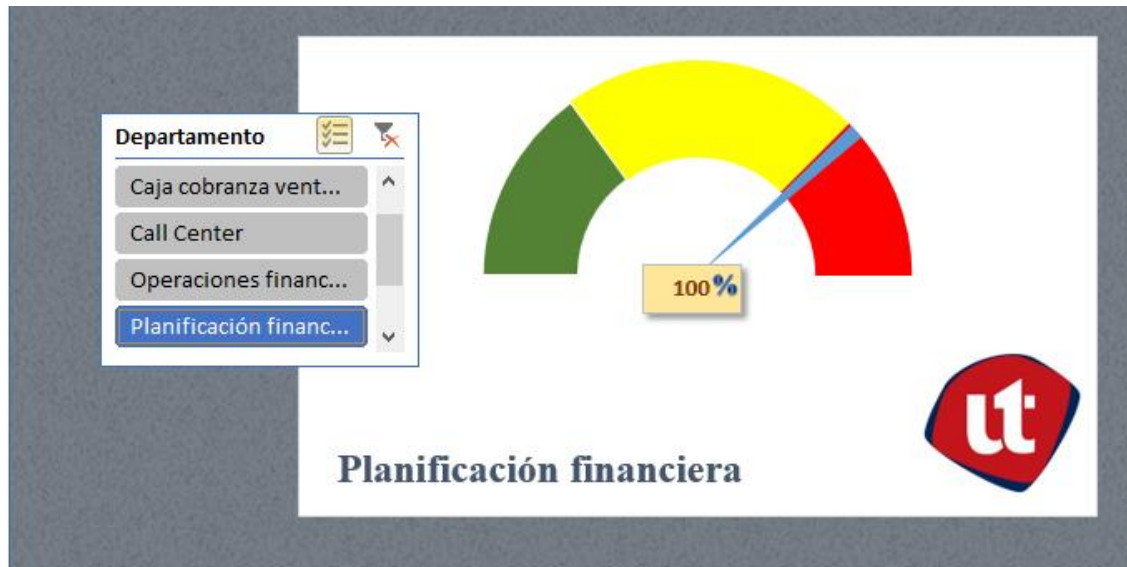


**Figura 14: Resultados de cumplimiento del área de Operaciones Financieras.**

Fuente: Propia

Planificación financiera es de las áreas que cuenta con una mayor planificación de las actividades realizadas durante el año, específicamente por la cantidad de informes y análisis que deben presentarse tanto al gerente financiero local como regional, así como información requerida por el corporativo, esta área está en un 100% indicando que los informes han sido entregados en el

tiempo estipulado con cero margen de información errónea según el resultado de los indicadores mostrados en la figura 15.



**Figura 15: Resultados de cumplimiento en entrega de informes de Planificación Financiera.**  
Fuente: Propia

#### 4.5 Propuesta de mejora

Después del análisis realizado de los resultados obtenidos en la presente investigación y con el objetivo de proporcionar a la institución herramientas que le permitan mejorar la forma en que se mide la productividad en el área, por lo que se detallan a continuación los indicadores para cada una de las áreas de la gerencia de finanzas.

##### 4.5.1 Propuestas de mejorar para el área de Call Center

- a) Supervisar el número de llamadas de cada auxiliar para poder llegar a la meta de llamadas propuestas;
- b) Tomar una llamada al azar de cada auxiliar de cobranza tanto de la cartera administrativa como de la cartera preventiva de forma periódica y evaluar factores como el saludo, cumplimiento del cobro y si proponen un plan de pago;

- c) Solicitar una la realización al final de la llamada una encuesta de satisfacción a los estudiantes que son contactados ya sea por concepto de cobro como por matrícula, brindando la opción de calificar la atención entre un rango del 1 al 5, siendo 5 el de mayor valor;
- d) Verificar el tiempo de las llamadas realizadas y analizar la efectividad de las mismas en cuestión de tiempo de la llamada versus logro alcanzado;
- e) Asignar la cartera de manera equitativa para los auxiliares de Call Center, que incluya montos, antigüedad y sedes similares; y,
- f) Medir el tiempo de los recesos de cada auxiliar de Call Center, proponiendo un receso de 15 minutos por la mañana, hora de almuerzo y 15 minutos de receso por la tarde con el fin de incrementar el tiempo en llamadas gestionadas.

#### 4.5.2 Propuestas de mejorar para el área de Caja

- a) Para medir la cantidad de clientes se recomienda colocar en el área de caja un tablero y boletera que indique el orden de turno de atención al cliente para tener un dato exacto de la cantidad de personas que se atienden tomando las que solamente corresponden a consultas y no solo por el número de transacciones; y,
- b) Asignar la cartera de manera equitativa para los auxiliares de Caja.

#### 4.6 Implementación de los cambios

Se presenta una tabla con una propuesta de indicadores claves de productividad, que en la actualidad ayudaran al área de Call Center y caja a tener una mayor visibilidad de la productividad de los colaboradores, así como del área en general, los cuales se detallan en la tabla 17.

**Tabla 20. Indicadores claves de rendimiento propuestos para el área de Call Center.**

Propuesta de Indicadores Claves de Productividad  
 Universidad Tecnológica Centroamericana



Actividad	KPI	Formula	Valores	Variación	Resultado
Cobros	Cobros realizados con gestión positiva durante el periodo	Cobros realizados			#¡DIV/0!
		Total Cobros			
Llamadas via teléfono	Metas sobre llamadas mensuales	Llamadas realizadas			#¡DIV/0!
		Llamadas metas			
Evaluación de llamadas via teléfono	Llamadas al azar (random)	Llamadas elegidas			
		Total llamadas			
	Ofrece facilidades de pago	Ofreció facilidad de pago			
		Total llamadas			
Escala de llamados de atención	Llamada que no cumple con el procedimiento	Retroalimentación			
	Llamada con estado de ánimo (Cansado, Aburrido o desinteresado)	Falta Grave			

Fuente: Propia

Cada una de las actividades presentadas en el cuadro anterior, se detallan a continuación:

- a) Para la actividad de cobros, se propuso el indicador cobros realizados con gestión positiva durante el periodo, para que Call Center pueda determinar el total de cobros realizados con gestión positiva en cada periodo que consta de tres meses, siendo cuatro en el año y así tomar como base un periodo para determinar una meta y mejorar la cantidad de gestiones positivas durante el año;
- b) En la actividad de la llamada vía teléfono, se propone el indicador metas sobre llamadas mensuales, con este indicador presentado se pretende que Call Center tenga una meta de llamadas, es decir, que se pueda medir las llamadas metas versus las llamadas realizadas para poder medir la meta alcanzada de gestión por llamadas;
- c) Para la actividad evaluación de llamadas vía teléfono, se propuso el indicador llamadas al azar (ramdon), para que el supervisor del área pueda evaluar algunas llamadas de los auxiliares de Call Center de forma periódica escuchando y midiendo factores como el saludo, desarrollo de la llamada, tiempo y tono de voz que deben de cumplir los




colaboradores al realizar las llamadas telefónicas y si en las mismas ofrece facilidades de pago para que a la vez le ayuden a recuperar la cartera en mora (cabén mencionar que el área realiza esta evaluación pero de forma manual, es decir el jefe del área se sienta junto al colaborador y evalúa cada punto mencionado anteriormente) se propone que las llamadas sean tomadas al azar sin que el colaborador tenga conocimiento, utilizando para ello herramientas tecnológicas;

d) En la actividad para la realización de llamados de atención, se propuso el indicador llamadas que no cumplen con el procedimiento y llamadas con estado de ánimo cansado, aburrido o desinteresado de parte del colaborador, este indicador es una retroalimentación de parte del supervisor del área de Call Center, tomando la siguiente escala:

- Leve: retroalimentación
- Medio: llamado de atención
- Grave: amonestación

**Tabla 21. Indicadores claves de rendimiento propuestos para el área de Caja.**

Propuesta de Indicadores Claves de Productividad   
 Universidad Tecnológica Centroamericana

Actividad	KPI	Formula	Valores	Variación	Resultado
Atención a Clientes Internos/Externos	Determinar el total de clientes internos/externos atendidos	Total clientes Atendidos			#¡DIV/0!
		Total transacciones			

Fuente: propia

e) Dentro de la actividad atención a clientes internos/externos, se propone el indicador que permita determinar el total de clientes internos/externos atendidos, el cual se puede determinar colocando un marcador de turnos de atención para poder verificar el total de clientes que se atienden, es decir, total de clientes atendidos con número de turno versus el total de las transacciones realizadas. Con ello se pretendió dar un panorama más amplio

sobre el volumen de clientes que atiende cada colaborador asignado a caja; esto debido a que las personas (clientes) que pasan a ventanilla en ocasiones no finalizan con una transacción si no con una consulta.

#### 4.6.1 Cronograma de aplicación

Se presentó un cronograma de actividades para la aplicación del POA, KPIs y del tablero de control en la Gerencia de Finanzas de UNITEC, la que cual se divide en fases teniendo una primera en la cual se presenta, discute y analiza la viabilidad de la aplicación, en una segunda fase se identifica y capacita a personal clave y en una tercera fase se presenta la implementación, análisis y rendición de cuentas e incluye la toma de decisiones en los puntos que la gerencia identifique se debe mejorar. Cada una de las actividades se detalla a continuación en la tabla 19.

**Tabla 22. Cronograma de aplicación.**

N°	ACTIVIDADES	OBJETIVO DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ASISTENTES	PERIODO DE APLICACIÓN																	
					2018			2019														
					Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
1	Presentación de resultados de investigación a la gerencia	Presentar los resultados obtenidos y propuestas de mejora a la gerencia de Finanzas	Maestranes	Maestranes Gerente de Finanzas																		
2	Reunión de trabajo con las diferentes áreas de la gerencia	Presentar a las diferentes direcciones la propuesta resultado de la investigación realizada en las diferentes áreas de la gerencia	Gerente Financiero	Director (a) de Operaciones Financieras Director (a) de Planificación Financiera																		
3	Realizar estudio sobre la viabilidad de la utilización de KPÍ's, para medir la productividad de los colaboradores	Visualizar la viabilidad de la implementación propuesta en las áreas	Director (a) de planificación financiera	N/A																		
4	Seleccionar personal en cargos claves (jefaturas) para asignar el desarrollo de los KPI's	Identificar el personal clave que se requiera capacitar para llevar a cabo las propuestas de mejora resultado de la investigación	Gerente Financiero	Director (a) de Operaciones Financieras Director (a) de Planificación Financiera																		
5	Capacitación de personal clave seleccionado	Capacitar al personal clave en el tema a implementar	Gerente Financiero	Jefaturas																		
6	Reunión de planificación de actividades del año 2019	Definir las actividades del año 2019 e identificar que las mismas estén relacionadas al plan estratégico de la institución, solicitando preparación por cada área	Director (a) de planificación financiera	Director (a) de Operaciones Financieras Director (a) de Planificación Financiera Jefaturas																		
7	Preparación del plan operativo anual por área	Preparar el POA de cada una de las áreas de la gerencia de Finanzas	Cada area	Cada area																		
8	Presentación del plan operativo anual	Presentar a la gerencia de Finanzas la planificación del año 2019	Cada area	Cada area																		
9	Medición de indicador mensual	Medir por area los indicadores de productividad	Jefaturas																			
10	Rendición de cuentas trimestrales POA	Presentar a la gerencia el cumplimiento de las actividades plasmadas en el POA de cada área	Cada Dirección	Gerente, jefaturas, direcciones																		
11	Rendición de cuentas trimestrales KPI's	Presentar a la gerencia el resultado y análisis de los KPI's	Cada Dirección	Gerente, jefaturas, direcciones																		

Fuente: Propia

#### 4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

Dentro de los cambios que se le propone a la Gerencia de Finanzas de UNITEC, se ha proporcionado el POA para el año 2019, donde se detallaran las siguientes actividades:

- a) Actividad/Proyecto: describe la actividad o proyecto que se lleva a cabo durante un periodo (mes, trimestre, semestre o año).
- b) Objetivo: cada actividad descrita tiene que cumplir con un objetivo por el cual se está llevando a cabo la actividad y que esté relacionado con los objetivos del plan estratégico de la institución.

- c) Responsable: cada actividad debe de estar asignada a un colaborador para que se pueda ejecutar, aquí es donde se responsabiliza a la persona que ejecuta dicha actividad y/o proyecto.
- d) Área responsable: la ejecución de las actividades está asignadas a un área en específico y son las responsables de supervisar que se cumpla dicha actividad.
- e) Período/Fecha/Secuencia: determina la fecha en la que se ejecuta la actividad/proyecto, (mensual, trimestral, semestral o anual).
- f) Indicador: describe el indicador clave de rendimiento que se ejecuta en cada actividad asignada.

**Tabla 23. Plan operativo anual propuesto para el año 2019.**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
GERENCIA DE FINANZAS  
PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2019



N°	Actividad/Proyecto	Objetivo	Responsable	Áreas Responsables	Periodo /Fecha / Secuencia												Indicador
					Q1			Q2			Q3			Q4			
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	octubre	Noviembre	Diciembre	
11	Preparación y presentación del presupuesto (Budget) 2019	Realizar el presupuesto anual y presentar a la máxima autoridad de la institución	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	En septiembre cada departamento debe presentar presupuesto año 2019											Final de octubre se presenta a la gerencia	Presupuesto final 2020
12	Presentación del P&L de cierre con todas las variaciones al gerente de finanzas	Presentar las variaciones del P&L identificando variaciones que permitan determinar las causas el 3er día hábil del mes siguiente al cierre	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	Resultados reunión D+3 (día 3)
13	Reporteria de Analíticas (MRC's) trimestrales, anuales	Presensetar las analíticas comparadas trimestre actual vs trimestre anterior, año presente vs año anterior, total año actual vs total año anterior, trimestre actual vs trimestre presupuestado	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	Entre D+10 y D+12			Entre D+10 y D+12			Entre D+10 y D+12			Entre D+10 y D+12			Variaciones MRC's
14	Carga de actuales de Enrollment al sistema	Cargar en tiempo y forma los actuales de enrollment	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	D+7	Validación de información subida al sistema	
15	Presentación del cierre de mes al gerente de finanzas regional	Presentar en tiempo y forma los resultados del cierre del mes	Gerente de Finanzas Local	Gerencia de Finanzas	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4	D+4		
16	Cierre de la carga de actuales del P&L	Realizar la carga de los actuales del P&L en tiempo y forma	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	D+8	P&L	
17	Revisión de las estimaciones (Forecast) con los gerentes financieros	Revisar y analizar el forecast	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	Forecast revisado vs variaciones	
18	Carga del Forecast al sistema	Realizar la carga del forecast al sistema una vez se realiza la revisión	Directora de planificación financiera	Planificación financiera	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	D+10	Forecast revisado vs variaciones	

Fuente: Propia

#### 4.6.3 Presupuesto requerido para la aplicación

Para que la Gerencia de Finanzas de UNITEC, pueda llevar a cabo la implementación de la propuesta realizada, se presenta en la tabla 21, el presupuesto requerido el que incluye el monto por capacitación del personal clave que se seleccione, el costo por concepto de equipo requerido para llevar a cabo la propuesta de identificar la cantidad de atenciones que se realizan en el área de caja, ascendiendo a un monto total de L. 46,521.20; tomando para el caso de control de las atenciones solamente a las sedes de UNITEC Tegucigalpa y CEUTEC Próceres y extender para el año 2020 a las demás sedes de la institución.

**Tabla 24. Presupuesto para la aplicación de mejoras.**

Descripción	Empresa	Monto HNL	Cantidad requerida	Monto Total	Observación
Capacitación de personal	UNITEC   Corporativa	16,000.00	2	32,000.00	Se capacitara a los Jefes
Pantalla indicador de turno	Almacenes La Mundial	3,575.60	2	7,151.20	Iniciara con Unitec Tegucigalpa y Ceutec Proceres
Dispensador de tickets	Almacenes La Mundial	1,670.00	2	3,340.00	Iniciara con Unitec Tegucigalpa y Ceutec Proceres
Rollo de tickets	Almacenes La Mundial	806.00	5	4,030.00	Iniciara con Unitec Tegucigalpa y Ceutec Proceres
Instalación de equipo	Servicios Generales	-	0	-	
<b>Total costo por implementación</b>				<b>46,521.20</b>	

Fuente: propia

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- a) La Gerencia de Finanzas de UNITEC realiza sus actividades en las diferentes áreas que lo conforman, así como el cumplimiento de objetivos institucionales del área en base al cumplimiento del plan estratégico de la institución, pero no cuenta con un plan operativo anual que este alineado con el plan estratégico, por ello que se proporcionó la herramienta POA, para que se identifique y detalle cada actividad por área, identificando los indicadores a medir así como los responsables de cada actividad.
- b) El desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas es medido por medio de la plataforma tecnológica Succes Factors en la cual los colaboradores plantean objetivos que se entrelazan con el plan estratégico de la institución, sin embargo, no se evalúa el rendimiento y/o productividad de los colaboradores por medio de Indicadores claves de rendimiento (KPI), que permitan identificar cuan productivo o eficientes son los colaboradores con las funciones que realizan, a diferencia de los objetivos plasmados que son actividades en pro de mejorar sus funciones diarias.
- c) El servicio brindado por las áreas de Call Center y Caja están directamente relacionadas con la atención brindada a estudiantes y otros clientes identificando que actualmente no tienen una evaluación por satisfacción del cliente.
- d) Se realizó el análisis de productividad de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas, aplicando herramientas de análisis como lo es el tablero de control, en el que se identificó que Call Center está en un 50% de productividad en relación a la cartera asignada y la cartera recuerda, teniendo por cada colaborador un

cumplimiento mayor al 100% en su mayoría, en el caso de las áreas que reportan información se encuentran en un 100% de cumplimiento.

- e) Dentro de las diferentes áreas que conforman la Gerencia de Finanzas la toma las decisiones se hace en base a aspectos como la fecha de entrega de reportes e informes versus la fecha establecida ya sea al final de cada mes y realizando comparación entre los diferentes trimestres que comprenden un año, también lo realizado por áreas de Call Center que sus indicadores son en base al cumplimiento de metas.
- f) Al no contar con una herramienta que permita facilitar la evaluación de la productividad de los colaboradores, y que en la actualidad el rendimiento de los mismos es medido solamente por los resultados obtenidos a través del sistema de medición de objetivos Succes Factor, cumplimiento de las fechas de entrega de reportes y logro de las metas de cobranza establecidas.

#### 5.1 Recomendaciones

- a) Desarrollar el plan operativo anual por cada área de la Gerencia de Finanzas de UNITEC, que le permita medir los niveles de cumplimiento de los objetivos estratégicos, para los cuales el área y llevar un control y seguimiento de cada una de las actividades y/o proyectos.
- b) Evaluar por parte de la Gerencia de Finanzas el rendimiento de los colaboradores de las diferentes áreas de la gerencia a través de la aplicación de los indicadores claves de rendimiento analizados por medio del tablero de control el cual permitirá medir cada actividad realizada por los colaboradores, que adicional a la herramienta

utilizada, ayudará a la toma de decisiones por buen desempeño, promociones y otras mejoras.

- c) Definir un proceso por medio del cual se pueda obtener una evaluación de satisfacción de parte del cliente, como ser la aplicación de encuestas de satisfacción.
- d) Implementar el análisis de la situación del rendimiento de los colaboradores, e identificar opciones de mejora para que las mismas puedan influir en un mejor rendimiento, como ser el caso del monitoreo de las llamadas realizadas por Call Center, que se identificaran puntos de mejora.
- e) Desarrollar la herramienta de análisis tablero de control propuesta a la gerencia de finanzas, la cual permitirá visualizar y comparar los indicadores claves de rendimiento como en el caso de Call Center y Caja por la parte de la cobranza, en la cual las metas que se asignan a cada auxiliar deben ser realizados de forma equitativa y otros indicadores de cumplimiento por entrega de reportería en tiempo y forma para las demás áreas de la gerencia.
- f) Analizar el rendimiento de los colaboradores a través de indicadores claves específicos los cuales surjan de la preparación del plan operativo anual por área enfocado en base a los objetivos del plan estratégico, y que para dar seguimiento a los resultados se tengan reuniones con cada área como rendición de cuentas de forma trimestral.



## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, O. (s.f.). *La gestión estratégica en la creación de valor para las empresas*. Deusto.

Alegria, F. F. (2008). *Guía para hacer un Plan Operativo Anual*. *Gestión de Organizaciones*.

Asociación Española para la Calidad, AEC. (2018). *AEC*. Obtenido de

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

Banco Central de Bolivia. (2012). *Guía para la formulación del POA y presupuesto institucional*.  
La Paz .

Centro Nacional de Registros de El Salvador. (2016). *Instructivo para formular e implementar el plan operativo anual 2017*. San Salvador.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2018). *Deloitte*. Obtenido de

[https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/solutions/sap\\_successfactors.html](https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/solutions/sap_successfactors.html)

Evoli, J. (1998). *Planeación estratégica*. CECSA.

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Organizaciones*. Madrid: Díaz Santos.

Jimenez, J., Castro, A., & Brenes, C. (s.f.). *Productividad*.

Kerzner, H. R. (2013). *Project Management Metrics, KPI, and Dashboard: A Guide to measuring and monitoring project performance*. New York: John Wiley & Sons.

Lozano, A. P. (2014). *La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambio*. Washington D.C.

Palacios, P. J. (2008). *Medición del Impacto y la Rentabilidad de la Información*. España: Díaz de Santos.

Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pulgarin Molina, S. A., & Rivera, H. A. (2012). *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*. Bogotá.

Real Academia Española. (2018). *RAE*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=holismo>

Rengifo, Javier Alexander. (2011). *Diseño de Dashboard*. Colombia.

Servicio Estatal de Autonomías, (SEA). (2016). *Guía para la elaboración del programa operativo anual*.

UNITEC. (2007). *Política por desempeño*. Tegucigalpa.

UNITEC. (2018). *UNITEC*. Obtenido de <http://www.unitec.edu/la-universidad/historia/>

UNITEC. (2018). *UNITEC*. Obtenido de <http://www.unitec.edu/facultades/ciencias-administrativas-y-sociales/>

UNITEC. (2018). *UNITEC*. Obtenido de <http://www.unitec.edu/facultades/ingenieria-y-arquitectura/>

UNITEC. (2018). *UNITEC*. Obtenido de <http://www.unitec.edu/facultades/ciencias-de-la-salud/>

UNITEC. (2018). *UNITEC*. Obtenido de <http://www.unitec.edu/facultades/postgrado/>

UNITEC. (2018). *UNITEC*. Obtenido de <http://www.unitec.edu/la-universidad/mision-y-vision/>

Universidad de Panamá. (2013). *Guía Técnica para la formulación del Plan Operativo Anual*.  
Panamá.

Universidad Tecnológica Centroamericana. (Julio de 2018). *Unitec*. Obtenido de  
<http://www.unitec.edu/la-universidad/historia/>

Williams, R. (2008). *Diseño de Dashboards*. 3rd Edicion.

## ANEXOS

### Anexo 1: Entrevista formulada

#### Entrevista

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamérica (UNITEC), y a continuación detallamos algunas consultas relacionadas al proyecto de graduación que se está realizando con el tema “Análisis de la productividad de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas de UNITEC, a través de los Índices Claves de Rendimiento (KPIs).

- a) ¿Cómo está compuesta la Gerencia de Finanzas?
- b) ¿Cómo se tienen definidas las funciones de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas?
- c) ¿Cuenta con un plan estratégico la universidad?
- d) ¿Cuenta con un plan estratégico la Gerencia de Finanzas, adicional al plan estratégico de la universidad?
- e) ¿Cómo se realiza la planificación anual de las operaciones de la Gerencia de Finanzas de UNITEC?
- f) ¿cómo la planificación operativa está alineada al plan estratégico de la Gerencia de Finanzas?
- g) ¿Cómo miden el desempeño, rendimiento y productividad de los colaboradores?
- h) ¿Basándose en los resultados arrojados con la medición del desempeño, rendimiento y productividad, qué indicadores se toman en cuenta para la toma de decisiones dentro del área?
- i) ¿Cómo se determina la meta de la cobranza por periodo y en qué tiempos?
- j) ¿Cómo realizan el análisis de los resultados reales obtenidos al compararlo con el presupuesto anual?
- k) ¿Cómo se mide la satisfacción de los clientes?

- 1) ¿Cuál es volumen de atención de clientes tanto interno y externos?

**Anexo 2: Resultado entrevista realizada a la Directora de Operaciones Financieras**

**ENTREVISTA**

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamérica (UNITEC), y a continuación detallamos algunas consultas relacionadas al proyecto de graduación que se está realizando con el tema “Análisis de la productividad de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas de UNITEC, a través de los Índices Claves de Rendimiento (KPIs).

**Entrevistado (a): Aida Marcela Narvaez**

**Puesto: Directora de Operaciones financieras**

1. ¿Cómo miden el desempeño, rendimiento y productividad de los colaboradores de la Dirección de Operaciones Financieras?

El medidor principal son los objetivos institucionales que se planifican al inicio de año, se miden a medio año y al final del año se obtienen los resultados, es básicamente una medición institucional, después se mide por el desempeño, por cumplimiento de funciones, porque muy al contrario de otras instituciones no se mide el rendimiento por la cantidad de tiempo que se esté en la oficina si no que por los resultados que se van dando, las actividades que se asignan y los resultados que se obtienen de ellas, pero no hay otra forma de medirlos. Se mide algo empíricamente y se sabe cuando algo no está bien porque no están saliendo las cosas en tiempo o hay atrasos en los procesos, o hay quejas de los estudiantes, es a través de eso que se da cuenta en que se está fallando y se corrige, pero no hay una medición.

2. ¿Basándose en los resultados arrojados con la medición del desempeño, rendimiento y productividad, que indicadores se toman en cuenta para la toma de decisiones dentro del área?

Cada objetivo institucional dependiendo de su función o de lo que se espera del objetivo, tiene indicadores diferentes, por ejemplo, si un objetivo es elaborar los procesos del área.

Otro indicador podría ser la cantidad de reclamos o de quejas que se reciben por medio de tickets por parte de los estudiantes, otro indicador es en base a resultados o sea lo que se va cumpliendo si por ejemplo muchos de los que trabajan en el área tienen reportería mensual entonces la entrega de sus reportes es al final del mes, eso permite tomar decisiones si se requiere tomar decisiones en estructura si fuera necesario, Tendríamos una mejor visión si tuviéramos un indicador más definido para tomar así una decisión así tan complicada.

3. ¿Cómo se determina la meta de la cobranza por periodo y en qué tiempos?

Actualmente se está experimentando un nuevo sistema o método de cobranza, ya que se ha tenido personas cobrando por mucho tiempo, anteriormente se tenía a una empresa externa Recuperaciones Crediticias S.A. (RECRESA), ellos tenían sus bases de medición e internamente se contaba con dos personas.

Actualmente se cuenta con diez personas solo en el área de Call Center, más 18 cajeros que a partir que pasaron a la gerencia de Finanzas tienen una doble función (atención personal y cobranza telefónica), son dos grupos que están divididos de esa forma las 10 personas iniciales tienen una cartera administrativa y la cartera preventiva que son los 18 cajeros, entonces la cobranza administrativa está gestionando toda la antigüedad de 91 días hacia arriba y la preventiva de sin vencer hasta 90 días ambas carteras tienen un periodo de cobranza de 3 meses que va desde que inicia la matrícula de primer ingreso hasta que finaliza todo el periodo (hay un periodo de 2 semanas entre cada periodo aproximadamente).

La meta es un tema que se está aún puliendo porque se ha hecho en base a la historia que se ha tenido, por ejemplo, para la cartera administrativa se considera que mensualmente un gestor debería recuperar alrededor de L. 500,000.00, ahora que se está trabajando trimestralmente, la meta se ha establecido en L. 1,450,000, casi 500k por mes y con los resultados que se han tenido que solo se ha tenido un resultado que es el periodo que acaba de pasar con los 10 gestores, de los cuales la mitad llegó a la meta, lo cual indica y se va seguir afinando que es una meta alcanzable, realista que si los mejores gestores la están cumpliendo pero no la están sobrepasando tanto significa que es una meta hasta ahora alcanzable pero que también les exige, así se ha establecido y este periodo que inicia se estableció la misma meta.

Para preventivo es la primera vez que ellos realizaban esta función ya que son personas que no fueron contratadas para eso, es un equipo que se heredó y ha sido un poco complicado pero lo que se hizo con ellos fue poner no solo una meta si no una escala de comisiones que si ellos recuperan tanto comisionan tanto si van subiendo la comisión va subiendo y hasta ahora la escala que se dio fue suficiente para que todos pudieran llegar al menos al primer escala de comisión y algunos otros llegaron hasta la última escala representando una mayor recuperación eso fue para la campaña anterior y en esta nueva campaña lo que se hizo fue agregar más puntos en la escala para que los mejores no se detuvieran cuando llegaran al final si no que siguieran recuperando lo cual los beneficia a ellos y a nosotros como institución, entre más recuperación mejor, entonces así se ha establecido.

4. ¿Cómo se mide la satisfacción de los clientes?

Se mide a través del ticket porque no se tiene una encuesta de satisfacción por ejemplo no se ha hecho la hace o hizo Call Center el año pasado como parte de los objetivos

institucionales mandar por correo a los estudiantes una encuesta de cómo le atendían, pero no todos contestan, pero así una encuesta como tal no y funcionalmente está el NPS que puede dar una luz de si hay algo grave y en el día a día los tickets y los correos de los mismos estudiantes. No hay algo formal

5. ¿Cuál es volumen de atención de clientes tanto interno y externos?

En caja son clientes externos la mayoría y seria la cantidad de transacciones por cajero durante un día, los tickets contestados

De las solvencias no se tiene como medir ya que no se tiene un control de las solvencias.

### **Anexo 3: Entrevista realizada a la Directora de Planificación Financiera**

#### **ENTREVISTA**

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamérica (UNITEC), y a continuación detallamos algunas consultas relacionadas al proyecto de graduación que se está realizando con el tema “Análisis de la productividad de los colaboradores de la gerencia de finanzas de UNITEC, a través de los Índices Claves de Rendimiento (KPIs).

#### **Entrevistado (a): Cristine Kafie**

#### **Puesto: Directora de Planificación financiera**

1. ¿Cuenta con un plan estratégico la universidad?

Posee un plan estratégico a 5 años, todos los años y luego en base a ese plan estratégico se presenta en el primer semestre se revisa y se hace más a detalle para el siguiente año, y ese ejercicio se hace todos los años.

2. ¿Cuenta con un plan estratégico la Gerencia de Finanzas adicional al plan estratégico de la universidad?

El plan estratégico lo tienen que cumplir todas las áreas de la universidad, por lo que del plan estratégico hay un poco del plan estratégico en cada área, por ejemplo, uno de los principales es el crecimiento de los estudiantes, crecimiento de las tasas de reingreso en base a eso se basan todas las actividades que hace finanzas durante todo el año, no es que de forma separada se tiene un plan estratégico si no que es el mismo planteado por la universidad.

3. ¿Cómo se realiza la planificación anual de las operaciones de la Gerencia de Finanzas de UNITEC y cada área?

El plan estratégico a 5 años lleva tanto la parte comercial como la parte financiera y ahí ya van como los KPIs, que indican cuanto vamos a crecer en todos los gastos, cuanto vamos a

crecer en ingresos, y esos dos van en función de cuanto vamos a crecer en población, se presenta y eso se hace a nivel macro, después de eso se inicia con lo que es el presupuesto del siguiente año para lo que se toma son dos cosas se toma el forecats más actualizado por ejemplo ahorita se tiene el forecat 7+5 que son los 7 meses actuales y los 5 meses que quedan pendientes de proyección, se hacen unas plantillas y esas plantillas se pasan a todos los departamentos en la cual lo que va es la proyección en algunos casos no en todos se coloca lo que se incluye en el LRP, las instrucciones son todas las áreas pueden incrementar el presupuesto de ese forecats por inflación y ya se le da el porcentaje de inflación, si proyectan arriba de la inflación eso se toma como proyectos especiales un ejemplo planificación financiera tienen un presupuesto por decir un número de 80mil lempiras entonces para el 2019 lo que dice finanzas ustedes tienen 80mil lempiras más inflación pero también puede ser que el departamento tenga algún proyecto y les va costar \$100mil eso se coloca en proyectos especiales y las áreas se lo presentan al gerente de finanzas y el gerente después hace su análisis y lo ve con la presidenta ejecutiva muchos de los proyectos los aprueban no todos son aprobados ya que va en función del crecimiento de estudiantes y el ingreso asociado, porque el objetivo final es mantener e ir mejorando la utilidad del negocio.

Cada área tiene su forma de hacer su presupuesto al final ellos lo hacen algunos en base a históricos otros lo hacen en base a contratos porque ya los tienen y los toman y proyectan a 5 años todo depende de que mira cada una de las áreas.

En el caso de planificación financiera como no son muchos los gastos que se hacen los más fuertes son los viajes que se hacen y para lo cual se toman en base al histórico ya se sabe en qué meses se tendrán los viajes (forecats más inflación).

4. ¿Cómo la planificación operativa está alineada al plan estratégico de la Gerencia de Finanzas?

Como tal cada gerencia del comité no tiene un plan estratégico si no que se hace un plan a nivel de institución y todas las áreas del comité y las direcciones apoyan a que se cumpla esa estrategia en el caso de finanzas se lleva junto con contabilidad, cobranzas como se va gestionando los gastos, la parte operativa están los estudiantes, los ingresos y los gastos planificación financiera mira todo ingresos y gastos, mes a mes vamos midiendo como vamos cumpliendo con el plan estratégico en el año, en termino de unos KPI's principales que son estudiantes, ingresos, utilidades, todos los meses como se está midiendo se van ajustado , el objetivo final es cumplir con la estrategia, cuando hacemos forecat procuramos que toda la proyección de gastos y de ingresos vaya en función de este plan estratégico si se aleja del forecat se revisa con la gerencia de finanzas, Es una gestión mensual.



5. ¿Cómo miden el desempeño, rendimiento y productividad de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas?

Si lo que se tiene es el PATH es la plataforma que se tiene donde se plantean los objetivos y se miden los objetivos durante todo el año, lo que se procura es que los objetivos que se suben en PAT estén alineados con las actividades diarias y los proyectos que se tienen planteados como área para todo el año en si en cada corte cuando se miden los PATH se va midiendo el rendimiento y desempeño, lo mismo que el plan estratégico, como vamos en función de los objetivos que se propusieron a inicio de año, por ejemplo en la evaluación de medio año si todavía no se va en un 50% de avance o vamos mucho más avanzado de lo que se planeaba se hace un action plan para lo que resta del año para así poder cumplir con esos objetivos.

6. ¿Cómo realizan el análisis de los resultados reales obtenidos al compararlo con el presupuesto anual?

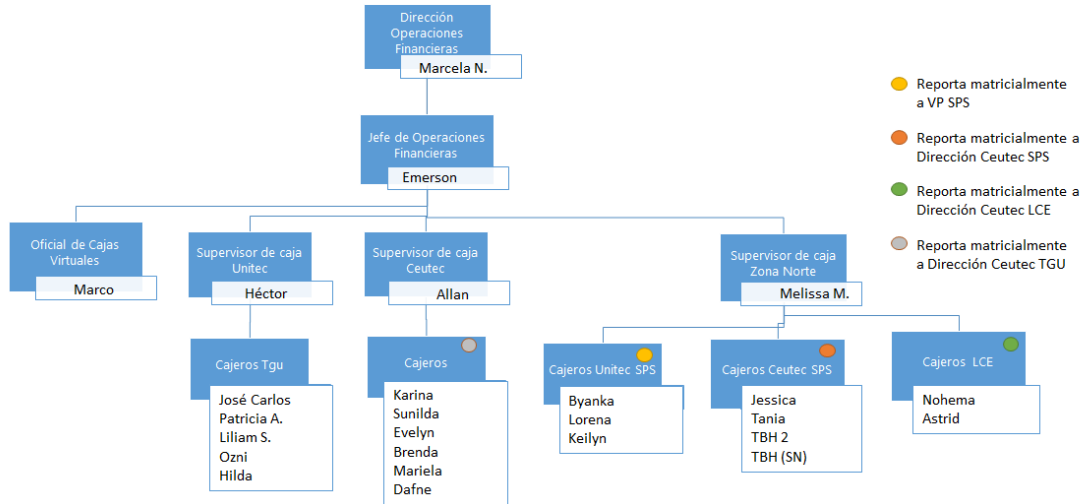
Todo inicia en contabilidad hacen todo el registro de los actuales y Planing tiene un forecats del mes, entonces se saca del sistema un P&L y se va comparado por línea de negocio, por centro de costo, comparando el forescat que el centro de costo tenía vs sus actuales y se determinan las variaciones sean positivas o negativas, luego se le envía a cada departamento, solicitando revisen y coloquen los comentarios de las variaciones justificando más que todo, muy importante ahí es si tienen una variación positiva o negativa.

Se le da la posibilidad al departamento de trasladar el presupuesto que no ejecuto al siguiente mes, como por ejemplo un departamento "X" no ejecuto lo que tenía en el presupuesto y dicen que lo necesitaran el siguiente mes y estamos en agosto y necesita que se lo pasen a septiembre que se va a ejecutar entonces en ese tipo de casos es muy importante que se justifique porque no ejecutaron lo que tenían en el presupuesto, porque como institución se nos mide la precisión trimestral del forecats entonces es ahí donde se consolida todas las justificaciones dadas por cada departamento y se coloca por cada línea del P&L, entonces ya cuando se tiene la llamada de cierre de mes, se presentan las explicaciones consolidados por línea en el P&L, porque estuvimos abajo, porque tuvimos ahorro o sobregiro en el mes pero se va a compensar con un mes futuro por tal y tal razón y también se da el caso de mapeos entre cuentas que el área de contabilidad se encarga de explicar o corregir según sea el caso.

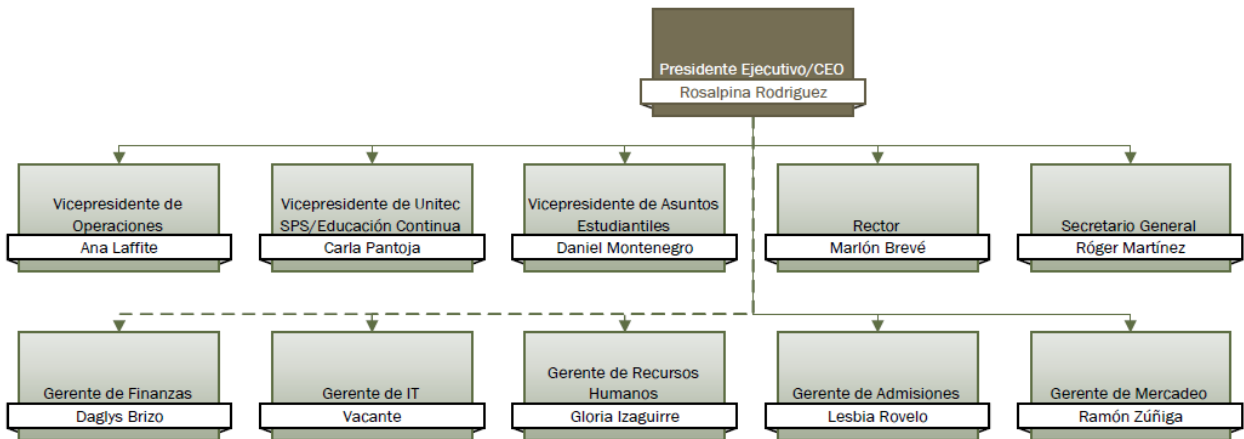
Estas explicaciones se presentan al gerente de finanzas y el al gerente regional de finanzas y en base a eso se toman las decisiones para forecats procurando poder cumplir con lo que tenemos para el resto del año ese es el objetivo de todos los forecats asegurar en la medida de lo posible que lleguemos a los KPIs que se propusieron en especial en el porcentaje de utilidades, es decir si tuvimos menos ingresos por cualquier razón, ver como en la parte operativa de los gastos podemos tener algún tipo deficiencia que nos ayude a compensar

esos ingresos para más o menos mantener el porcentaje de utilidad que se propusieron para el final del año.

#### Anexo 4: Organigrama de la Dirección de Operaciones Financieras



#### Anexo 5: Organigrama de comité ejecutivo de UNITEC



## Anexo 6: Indicadores claves aplicados a cada auxiliar

Indicadores claves de productividad  
Universidad Tecnológica Centroamericana



Cargo	Actividad	KPI	Formula	Valores	Resultado
Auxiliar 1	Cartera recuperada durante el periodo	Cartera Establecida	Recuperado	80	<b>80%</b>
			Total cartera	100	
	Llamadas realizadas durante el periodo	Tiempo de llamadas	Tiempo de llamadas	70:45:41	<b>0:01:08</b>
			Total de llamadas realizadas	3736	
	Meta cumplida durante el periodo	Cumplimiento de meta	Recuperado	80%	<b>192%</b>
			Meta asignada	42%	
Auxiliar 2	Determinar la meta de cobranza por periodo	Cartera Establecida	Recuperado	80	<b>80%</b>
			Total cartera	100	
	Tiempo de Cobranza	Tiempo de llamadas	Tiempo de llamadas	41:43:40	<b>0:01:15</b>
			Total de llamadas realizadas	1994	
	Meta cumplida durante el periodo	Cumplimiento de meta	Recuperado	80%	<b>103%</b>
			Meta asignada	78%	
Auxiliar 3	Determinar la meta de cobranza por periodo	Cartera Establecida	Recuperado	80	<b>80%</b>
			Total cartera	100	
	Tiempo de Cobranza	Tiempo de llamadas	Tiempo de llamadas	70:55:41	<b>0:01:03</b>
			Total de llamadas realizadas	4039	
	Meta cumplida durante el periodo	Cumplimiento de meta	Recuperado	80%	<b>143%</b>
			Meta asignada	56%	
Auxiliar 4	Determinar la meta de cobranza por periodo	Cartera Establecida	Recuperado	40	<b>40%</b>
			Total cartera	100	
	Tiempo de Cobranza	Tiempo de llamadas	Tiempo de llamadas	30:15:36	<b>0:00:31</b>
			Total de llamadas realizadas	3528	
	Meta cumplida durante el periodo	Cumplimiento de meta	Recuperado	40%	<b>84%</b>
			Meta asignada	47%	
Auxiliar 5	Determinar la meta de cobranza por periodo	Cartera Establecida	Recuperado	77	<b>77%</b>
			Total cartera	100	
	Tiempo de Cobranza	Tiempo de llamadas	Tiempo de llamadas	30:00:26	<b>0:00:19</b>
			Total de llamadas realizadas	5709	
	Meta cumplida durante el periodo	Cumplimiento de meta	Recuperado	77%	<b>158%</b>
			Meta asignada	49%	

## Anexo 7: Cumplimiento indicadores de la Dirección de Planificación Financiera

	2018
	% cumplimiento vs. budget
Tax	132%
Audit	0%
Finance Management	4%
FP&A	88%
Other Finance	-13%
Billing.	0%
General Accounting	74%
General Accounts Payable	0%
Collections/Bursar.	0%
Finance Lead	0%
	94%

## Anexo 8: Cronograma de aplicación formato

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA



### CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

N°	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	PERIODO /FECHA / SECUENCIA											
		AÑO 2019											
		Q1			Q2			Q3			Q4		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	octubre	Noviembre	Diciembre
1	Preparación y presentación de informes	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	Reportería mensual	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Limpieza mayor a 721 (Write Off)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4	Cierres de caja diarios	Diario											
5	Cierres mensuales de caja	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	Cobranza vía telefónica de la cartera preventiva			*			*			*			*
7	Cobranza presencial	Diario											
8	Cobranza vía telefónica de la cartera administrativa	Q1			Q2			Q3			Q4		
9	Control de Sistemas SIF y SIS		*			*			*			*	
10	Preparación y preparación de la planeación a largo plazo (LRP)						*						
11	Preparación y presentación del presupuesto (Budget) 2019								*	*			
12	Presentación del P&L de cierre con todas las variaciones al gerente de finanzas	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
13	Reportería de Analíticas (MRC's) trimestrales, anuales	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
14	Carga de actuales de Enrollment al sistema	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
15	Presentación del cierre de mes al gerente de finanzas regional	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
16	Cierre de la carga de actuales del P&L	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
17	Revisión de las estimaciones (Forecast) con los gerentes financieros	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
18	Carga del Forecast al sistema												
19	Implementar indicadores claves de productividad propuestos	Q1			Q2			Q3			Q4		
20	Presentar indicadores claves de productividad			*			*			*			*
21	Presentar el tablero de control por área			*			*			*			*
22	Rendición de cuentas			*			*			*			*

## Anexo 9: Carta de autorización de la empresa o institución

### *CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN*

Tegucigalpa M.D.C., Francisco Morazán

19 de septiembre 2018

Ing. Daglys Alejandro Brizo  
Gerente de Finanzas  
FUNDAEMPRESA / UNITEC  
Edificio Unitec, zona Jacaleapa Res. Honduras

Estimado Señor: Daglys Brizo

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

Hemos seleccionado como tema el Análisis de la productividad de los colaboradores de la Gerencia de Finanzas de UNITEC a través de los índices Claves de Rendimiento (KPI's), por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: entrevistas, reuniones de trabajo, recopilación y revisión de información necesaria para el desarrollo de la investigación.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Anny Lilieth Sorto Lara  
11713320

Héctor Leodan Mejía Ávila  
11643194

Por este medio, la Gerencia de Finanzas de la Fundación para el Emprendimiento y Desarrollo Empresarial S.A. (FUNDAEMPRESA).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

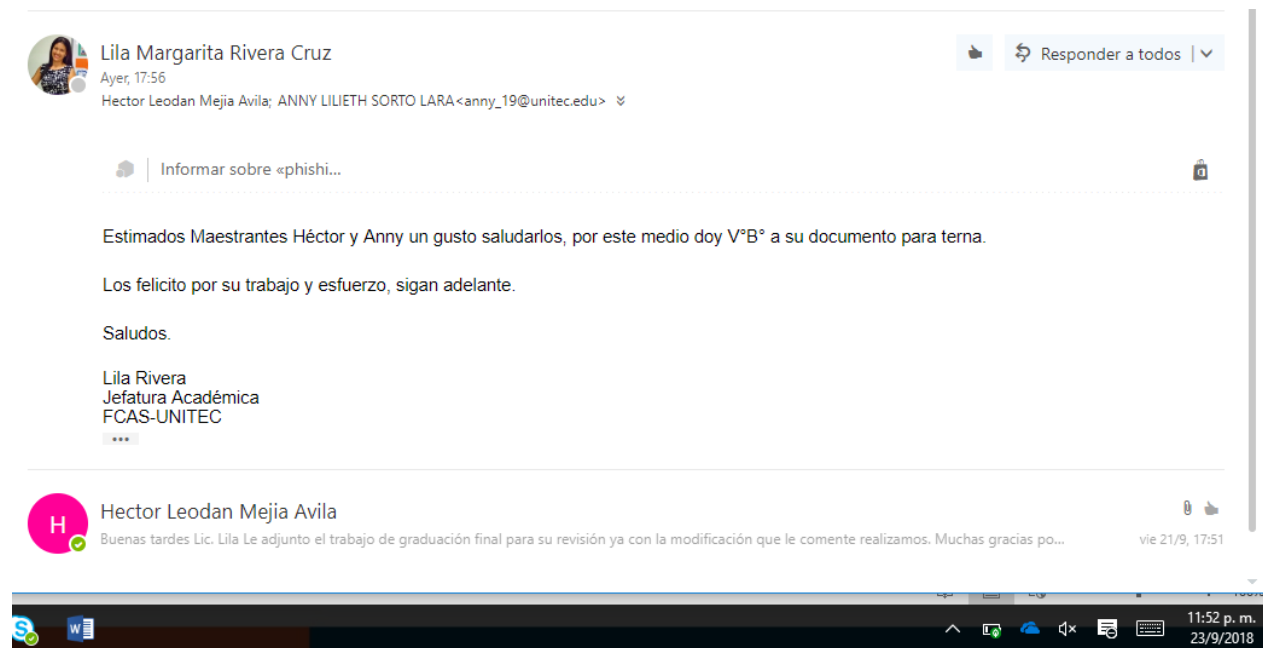
Daglys Alejandro Brizo  
Gerente de Finanzas

Firma y Sello



The stamp is circular with the text "GERENCIA DE FINANZAS" at the top and "UNITEC" in the center. Below "UNITEC" is the text "FUNDACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL S.A." and "TECNOLOGÍA CENTROAMERICANA" at the bottom.

## Anexo 10: Correo de aprobación del asesor temático



**Lila Margarita Rivera Cruz**  
Ayer, 17:56  
Hector Leodan Mejia Avila; ANNY LILIEETH SORTO LARA <anny\_19@unitec.edu>

Informar sobre «phishi...»

Estimados Maestranter Hécior y Anny un gusto saludarlos, por este medio doy V°B° a su documento para terna.

Los felicito por su trabajo y esfuerzo, sigan adelante.

Saludos.

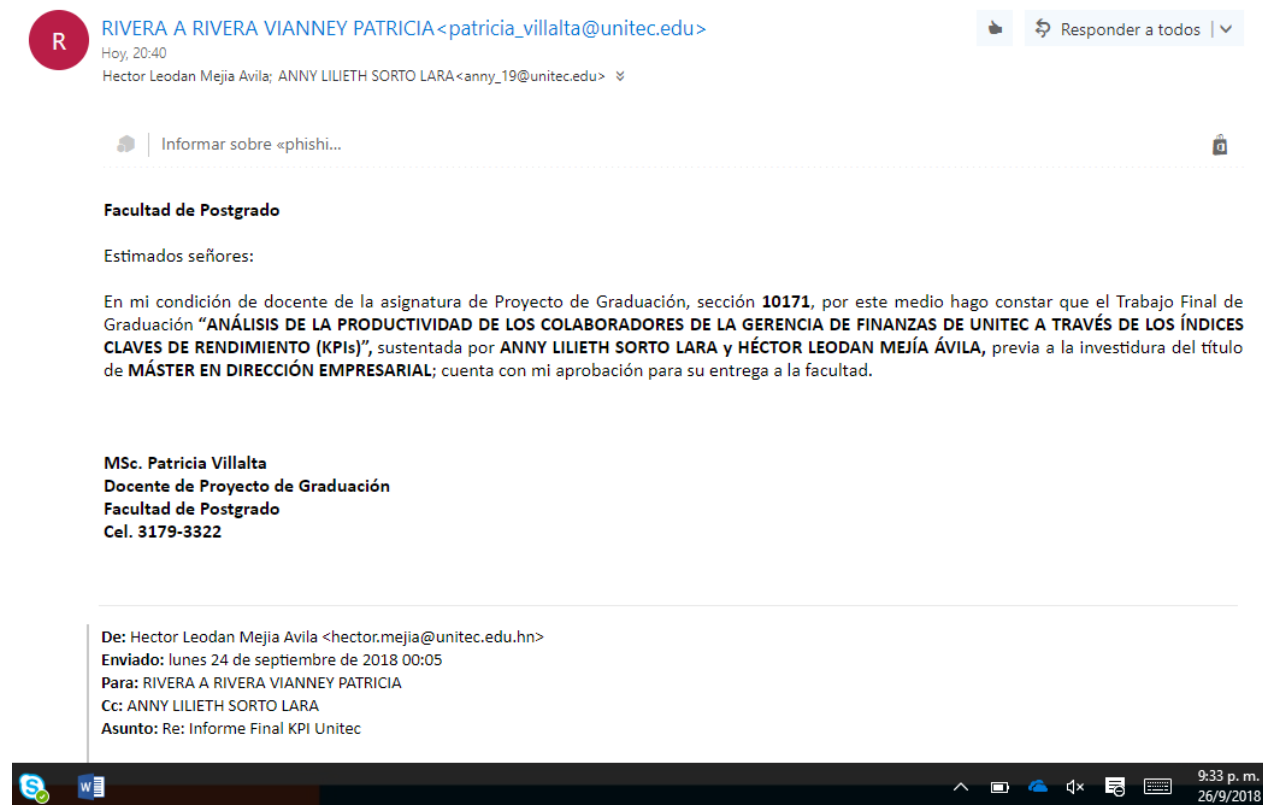
Lila Rivera  
Jefatura Académica  
FCAS-UNITEC

**Hector Leodan Mejia Avila**  
Buenas tardes Lic. Lila Le adjunto el trabajo de graduación final para su revisión ya con la modificación que le comente realizamos. Muchas gracias po...  
vie 21/9, 17:51

11:52 p. m.  
23/9/2018

## Anexo 11: Correo de aprobación del asesor metodológico

Aprobación para entrega de Trabajo Final de Graduación



**RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA** <patricia\_villalta@unitec.edu>  
Hoy, 20:40  
Hector Leodan Mejia Avila; ANNY LILIEETH SORTO LARA <anny\_19@unitec.edu>

Informar sobre «phishi...»

**Facultad de Postgrado**

Estimados señores:

En mi condición de docente de la asignatura de Proyecto de Graduación, sección **10171**, por este medio hago constar que el Trabajo Final de Graduación "ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE FINANZAS DE UNITEC A TRAVÉS DE LOS ÍNDICES CLAVES DE RENDIMIENTO (KPIs)", sustentada por **ANNY LILIEETH SORTO LARA y HÉCTOR LEODAN MEJÍA ÁVILA**, previa a la investidura del título de **MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

**MSc. Patricia Villalta**  
Docente de Proyecto de Graduación  
Facultad de Postgrado  
Cel. 3179-3322

**De:** Hector Leodan Mejia Avila <hector.mejia@unitec.edu.hn>  
**Enviado:** lunes 24 de septiembre de 2018 00:05  
**Para:** RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA  
**Cc:** ANNY LILIEETH SORTO LARA  
**Asunto:** Re: Informe Final KPI Unitec

9:33 p. m.  
26/9/2018

## GLOSARIO

### A

**Amonestación:** una amonestación es un aviso o advertencia dirigida a alguien con la intención de corregir una actuación que se realiza de forma irregular.

### B

**Budgets:** elaboración de un presupuesto.

### C

**Call Center:** es un centro de llamadas telefónicas, un sistema de administración y gestión que se realiza a través de un solo canal, vía teléfono, la principal actividad es la recepción o emisión de información, la que se realiza de manera rápida y concisa con atención exclusiva entre el usuario y el cliente.

**Cobros:** recaudación de dinero como pago por un trabajo y/o servicio brindado

**Comisión:** cantidad cobrada por realizar determinada operación comercial que normalmente es un porcentaje del importe total de la operación.

### F

**Frecuencia:** es una repetición de un hecho o un suceso, es el número de veces que se repite un proceso periódico en un intervalo de tiempo determinado.

### I

**Indicadores claves de rendimiento:** son métricas financieras y no financieras que se utilizan para cuantificar objetivos y reflejar el desempeño estratégico en una organización.

## **P**

**Plan Operativo Anual:** es un instrumento que es utilizado para concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el plan estratégico de la organización.

## **R**

**Retroalimentación:** es una dinámica que resulta practica porque sintetiza la búsqueda de contenido. se refiere a la concordancia entre los sistemas involucrados

## **S**

**Success Factor:** plataforma de gestión de talento en la nube, permite entregar resultados al negocio alineado a las personas con los objetivos estratégicos y optimizando el desempeño de las mismas.

## **T**

**Tablero de control:** es un resumen en donde se coloca la información más importante, que es requerida para llevar a cabo los objetivos; esta herramienta que consolida y organiza la información en una sola pantalla.