



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A

Tema:

“Indicadores de gestión y la toma de decisiones en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua.”

Autora: Velasteguí Gavilánez, Johanna Gissela

Tutora: Dra. Toscano Morales, Cecilia Catalina Mg.



Ambato-Ecuador

2018

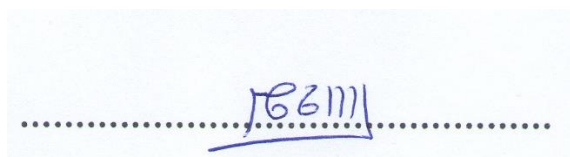
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales Mg., con cédula de identidad N° 180262479-9, en mi calidad de tutora del Análisis de Caso sobre el tema: **“INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS EN MECÁNICA 5 DE MAYO DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por Johanna Gissela Velasteguí Gavilánez, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecida en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificados designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Enero 2018

TUTORA



Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales Mg.

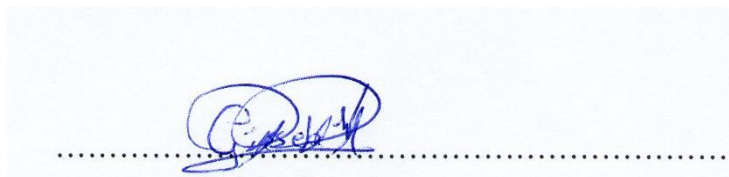
C.I.: 180262479-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Johanna Gissela Velasteguí Gavilánez con cédula de identidad N° 180506911-7 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso bajo el tema: **“INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS EN MECÁNICA 5 DE MAYO DE TUNGURAHUA.”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Enero 2018

AUTORA



Johanna Gissela Velasteguí Gavilánez

C.I: 180506911-7

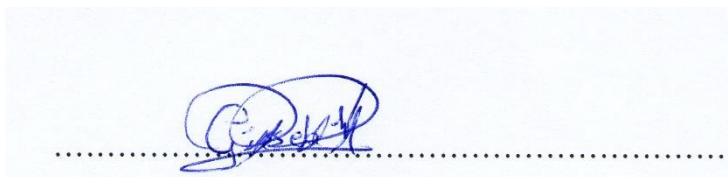
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que haga de este análisis de caso un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Enero 2018

AUTORA



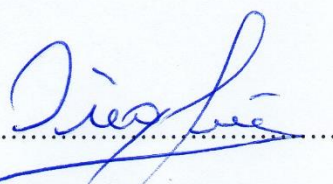
Johanna Gissela Velasteguí Gavilánez

C.I.: 180506911-7

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

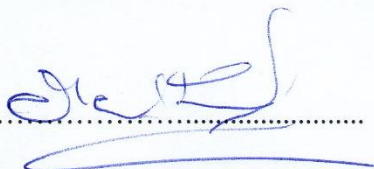
El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: **“INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS EN MECÁNICA 5 DE MAYO DE TUNGURAHUA.”**, elaborado por Johanna Gissela Velasteguí Gavilánez, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 2018



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. Mauricio Sánchez

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Patricia Jiménez

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El análisis de caso está dedicado a Dios, Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, inteligencia y sabiduría para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres que con su ejemplo de esfuerzo y sacrificio me apoyaron en todo momento; cada palabra de aliento me ha permitido estar en este momento de mi vida como es culminar la carrera universitaria.

A mis maestros que con su conocimiento me fueron formando académicamente para en un futuro los ponga en práctica.

Gissela Velasteguí

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque hizo realidad este sueño tan anhelado, me ha bendecido en todo momento.

Agradezco a mi padre Héctor Velasteguí y a mi madre Romelia Gavilánez que me han guiado por el camino del bien enseñándome el valor del sacrificio, dedicación responsabilidad y puntualidad; valores que es la mejor herencia que me pueden brindar.

Agradezco a mi hermano David Velasteguí, tíos y familia en general quienes con sus consejos me han alentado a seguir adelante.

Y por último y no menos importante a mis amigos. Andrés Manjarres que en el transcurso de la carrera universitaria se ha convertido ya en parte de la familia, Mayra Bayas por su compañía y ayuda, Johanna Guanana quien siempre me ha brindado su apoyo cuando más lo necesitaba y a Lizbeth Sailema, desde la secundaria me ha acompañado con sus consejos y conocimientos. Gracias por ser parte, hasta ahora, de la mejor época de mi vida. Gracias por enseñarme el valor de la verdadera amistad y lealtad.

Gracias a todos por ser parte de este triunfo y que Dios los bendiga.

Gissela Velasteguí

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS EN MECÁNICA 5 DE MAYO DE TUNGURAHUA”

AUTORA: Johanna Gissela Velastegui Gavilánez

TUTORA: Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales Mg.

FECHA: Enero 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Análisis de Caso tiene como propósito estudiar la problemática detectada en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo, indica que tiene incumplimiento de objetivos y metas institucionales, debido a la deficiente asignación de recursos, no se ha podido controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo tanto al finalizar el período contable, se obtuvieron resultados económicos negativos, además no se han tomado como referencia las herramientas de planificación, esto ha ocasionado que no se disponga de los instrumentos necesarios para una eficiente toma de decisiones. La metodología que se ha utilizado tiene un enfoque mixto, por lo tanto, mide la relación que se produce entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones, además presenta un resumen detallado de los aspectos relevantes que inciden en el comportamiento de las variables, el propósito de estudiar el problema en el lugar de los hechos fue para utilizar el tipo de investigación de campo, también se realizó una revisión bibliográfica-documental, para su aplicación en otras áreas o entidades.

PALABRAS DESCRIPTORAS: INDICADORES DE GESTIÓN, TOMA DE DECISIONES, OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA OPERATIVA, ASOCIACIÓN.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: "INDICATORS OF MANAGEMENT AND DECISION-MAKING IN THE INTERPROFESSIONAL ASSOCIATION OF TEACHERS AND OPERATORS IN MECHANICS MAY 5, TUNGURAHUA"

AUTHOR: Johanna Gissela Velastegui Gavilánez

TUTOR: Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales Mg.

DATE: January, 2018

ABSTRACT

This research aims to study the detected problem, failure to comply with institutional goals and objectives of the Interprofessional Association of Teachers and Workers in Mechanics May 5, due to the inadequate allocation of resources, it has been able to control the level of compliance with the institutional objectives, therefore at the end of the accounting period, negative economic results were obtained the planning tools were also not taken as reference, this has caused that the necessary instruments are not available for efficient decision making, the methodology that has been used has a mixed approach, therefore measures the relationship that occurs among the indicators of management and decision making also presents a detailed overview of the relevant aspects that affect the behavior of the variables; on the other hand, the purpose of studying the problem instead of the facts was to use the type of field research, we also conducted a bibliographic and documentary review, for application in other areas or entities. The study proposes actions to improve the Association, to provide for the administration of the resources, based on performance indicators for appropriate decision making.

KEYWORDS: MANAGEMENT INDICATORS, ALL DECISIONS, ADMINISTRATIVE OBJECTIVES, OPERATIONAL STRATEGIC PLANNING, ASSOCIATION

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Descripción y formulación del problema.....	2
1.1.1 Tema.....	2
1.1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.1.3 Contextualización.....	2
1.1.4 Análisis crítico.....	7

1.1.5 Formulación del problema	9
1.1.6 Interrogantes.....	9
1.1.7 Delimitación del objeto de investigación	9
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÒRICO.....	12
2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica	16
2.3. Fundamentación Legal	16
2.4 Categorías Fundamentales	18
2.4.1 Superordinación de variables	18
2.4.1.1 Subordinación conceptual variable independiente.....	19
2.4.1.2 Subordinación conceptual variable dependiente	20
2.4.2 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.....	21
2.4.2.1 Marco conceptual de la variable independiente	21
2.4.2.1.1 Indicadores De Gestión	21
2.4.2.1.2 Auditoría De Gestión	26
2.4.2.1.3 Auditoría	28
2.4.2.2 Marco conceptual de la variable dependiente	32
2.4.2.2.1 Toma de Decisiones	32
2.4.2.2.2 Proceso Administrativo	38

2.4.2.2.3 Contabilidad Administrativa	40
2.5 Hipótesis.....	42
2.6 Señalamiento de variables.....	42
CAPÍTULO III.....	43
METODOLOGÍA	43
3.1 Modalidad, enfoque y nivel de la investigación.....	43
3.1.1 Modalidad Básica de la investigación.....	43
3.1.2 Población, muestra, unidad de investigación.	45
3.1.2.1 Población.....	45
3.1.2.2 Muestra.....	45
3.1.2.3 Operacionalización de las variables	47
3.1.3 Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.....	54
3.1.3.1 Plan de recolección de información	54
3.1.3.2 Procesamiento y análisis	54
CAPÍTULO IV.....	56
RESULTADOS.....	56
4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	56
4.2 Verificación de Hipótesis	74
4.2.1 Calculo de Chi-Cuadrado.....	76
4.2.2 Selección del Chi-cuadrado en tablas	77
4.2.3 Análisis del Chi-Cuadrado (tablas).....	78
4.3 Conclusiones	78
CAPÍTULO V	79

PROPUESTA	79
5.1 Datos informativos	79
5.1.1 Título	79
5.1.2 Institución ejecutora	79
5.1.3 Beneficiarios	79
5.1.4 Ubicación	80
5.1.5 Tiempo estimado para la ejecución.....	80
5.1.6 Equipo Técnico Responsable	80
5.1.7 Costo	80
5.2 Antecedentes de la propuesta	80
5.3 Justificación.....	81
5.4 Objetivos	82
5.4.1 Objetivo general	82
5.4.2 Objetivos Específicos.....	82
5.5 Análisis de Factibilidad.....	83
5.5.1 Factibilidad Organizacional	83
5.5.2 Factibilidad Económico - Financiero	83
5.5.3 Factibilidad Tecnológica	83
5.6 Fundamentación Científico - Técnica	83
5.6.1 Indicadores de gestión.....	83
5.6.2 Toma de decisiones	85
5.7 Metodología	86
5.7.1 Modelo Operativo	86
5.7.1.1 Diagnóstico Inicial	88

5.7.1.2 Desarrollo y Aplicación de Indicadores de gestión	100
5.7.1.3 Desarrollo del PEDI y POA	116
5.7.1.4 Presentación de estados financieros ajustados	180
5.8 Administración de la propuesta.....	186
5.8.1 Costo de la propuesta.	186
5.9 Previsión de la evaluación.....	186
BIBLIOGRAFÍA.....	187
ANEXOS.....	192

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla: 1 Indicadores de gestión.....	25
Tabla: 2 Población de la entidad	45
Tabla: 3 Operacionalización de la Variable Independiente: Indicadores de Gestión	52
Tabla: 4 Operacionalización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones	53
Tabla: 5 Plan de recolección de la información.....	54
Tabla: 6 Definición de símbolos y logos de la información de la entidad	57
Tabla: 7 Se determinan responsabilidades y actividades de los funcionarios	58
Tabla: 8 Nivel de compromiso de los socios y los empleados.....	59
Tabla: 9 Cómo se eleva la moral y el espíritu de los trabajadores	60
Tabla: 10 La visión de la entidad es aplicable en el tiempo	61
Tabla: 11 Los empleados en el cumplimiento de los objetivos	62
Tabla: 12 Innovaciones en los cursos que oferta	63
Tabla: 13 Recursos para cumplir los objetivos establecidos.....	64
Tabla: 14 Apoyo de las acciones de la entidad.....	65
Tabla: 15 Acciones que se deben cumplir dentro de la entidad	66
Tabla: 16 Cumplimiento del Plan Anual de trabajo	67
Tabla: 17 Seguimiento de los objetivos planteados.....	68
Tabla: 18 Control para obtener evidencias	69
Tabla: 19 Método de reclutamiento de personal.....	70
Tabla: 20 Indicadores para evaluar la calidad de los servicios	71
Tabla: 21 Las decisiones tomadas dependen del POA y PEDI.....	72
Tabla: 22 Estudios técnicos sobre la realidad de la entidad.....	73
Tabla: 23 Verificación de la Hipótesis	75
Tabla: 24 Cálculo del Chi-Cuadrado.....	75
Tabla: 25 Cálculo Chi-cuadrado	75
Tabla: 26 Frecuencias esperadas	77
Tabla: 27 Chi-cuadrado en tablas.....	77
Tabla: 28 Modelo Operativo	87
Tabla: 29 Costo de la propuesta	186
Tabla: 30 Plan de seguimiento y evaluación.....	186

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico: 1 Distribución de organizaciones laborales por tipo de sector	4
Gráfico: 2 Actividades del Sector Automotriz.....	4
Gráfico: 3 Organizaciones gremiales.....	5
Gráfico: 4 Análisis Critico	7
Gráfico: 5 Categorías Fundamentales	18
Gráfico: 6 Subordinación Conceptual VI.....	19
Gráfico: 7 Subordinación Conceptual VD.....	20
Gráfico: 8 Efectividad.....	24
Gráfico: 9 Proceso para la solución del problema	35
Gráfico: 10 Definición de símbolos y logos de la información de la entidad.....	57
Gráfico: 11 Se determinan responsabilidades y actividades de los funcionarios	58
Gráfico: 12 Nivel de compromiso de los socios y los empleados	59
Gráfico: 13 Cómo se eleva la moral y el espíritu de los trabajadores.....	60
Gráfico: 14 La visión de la entidad es aplicable en el tiempo	61
Gráfico: 15 Los empleados en el cumplimiento de los objetivos	62
Gráfico: 16 Innovaciones en los cursos que oferta	63
Gráfico: 17 Recursos para cumplir los objetivos establecidos	64
Gráfico: 18 Apoyo de las acciones de la entidad.....	65
Gráfico: 19 Acciones que se deben cumplir dentro de la entidad.....	66
Gráfico: 20 Cumplimiento del Plan Anual de trabajo.....	67
Gráfico: 21 Seguimiento de los objetivos planteados.....	68
Gráfico: 22 Control para obtener evidencias	69
Gráfico: 23 Método de reclutamiento de personal.....	70
Gráfico: 24 Indicadores para evaluar la calidad de los servicios.....	72
Gráfico: 25 Las decisiones tomadas dependen del POA y PEDI	73
Gráfico: 26 Estudios técnicos sobre la realidad de la entidad.....	74
Gráfico: 27 Organigrama Estructural.....	91
Gráfico: 28 Organigrama Funcional	92

INTRODUCCIÓN

El análisis de caso busca determinar la incidencia que puede existir entre los indicadores de gestión, y la Toma de Decisiones en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua, para esto es fundamental conocer los aspectos que comprenden los indicadores de gestión, y los elementos que influyen en la toma de decisiones. La investigación está enfocada a formar parte de una base de información, para que las personas que lo requieran, puedan tomarla como referencia para futuros trabajos.

La toma de decisiones es una actividad netamente de la gerencia, sirve para fijar el rumbo de la empresa hacia los objetivos organizacionales, esto permite alcanzar los resultados económicos planteados al inicio de un ciclo contable. En referencia a este concepto, es importante la adopción de herramientas que permitan disminuir el nivel de incertidumbre sobre una decisión.

El **Capítulo I** contiene, la problemática que vive la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua, para esto fue fundamental el diseño de un árbol de problemas en donde se muestre las causas y efectos, de las cuales se ha generado la variable independiente y dependiente, además se han establecido el objetivo general y específicos que se alcanzarán con el estudio.

En el **Capítulo II** se plantea, el marco teórico en la que se sustenta el estudio, en él se citan los criterios de los autores que sirven de respaldo bibliográfico para el desarrollo de la investigación, para concluir se estableció la hipótesis la cual será justificada posteriormente.

En el **Capítulo III**, se presenta la metodología, en esta investigación se utilizó el enfoque mixto, porque mide la relación entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones, por otro lado, la modalidad empleada es de campo, por lo tanto, el estudio del fenómeno se realizó en el lugar de los hechos.

El **Capítulo IV** contiene los resultados obtenidos en la investigación, para esto se aplicaron las técnicas establecidas en la metodología, la información recopilada se presentó en tablas y gráficos, por último, se realizó la comprobación de la hipótesis.

En el **Capítulo V** se presenta un posible modelo de solución, que permita solucionar el problema detectado, y plantear alternativas a los socios y colaboradores de la entidad.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción y formulación del problema

1.1.1 Tema

“Indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua.”

1.1.2 Planteamiento del problema

1.1.3 Contextualización

Macro

En el Ecuador según las estadísticas del Ministerio de Relaciones Laborales del año 2016, existen aproximadamente 4.000 organizaciones sindicales, de las cuales el 80% están localizadas en el sector público y el 20% en el sector privado.

Además estos sindicatos o asociaciones gremiales se adhieren, a la vez a las más grandes confederaciones de trabajadores como: Frente Unitario de Trabajadores, Confederación Sindical de Trabajadoras y Trabajadores del Ecuador, Confederación de Trabajadores del Ecuador, Central Ecuatoriana de Organizaciones clasistas del Ecuador, Confederación Ecuatoriana de organizaciones Clasistas Unitaria de Trabajadores, Central Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres, Unión General de Trabajadores del Ecuador, Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica, entre otras toda estas organizaciones sociales nacen con un fin el de reunir a personas que tiene una profesión u oficio común con el objeto de agruparlos, para diversas actividades o intereses que son comunes en función de sus actividades profesionales. (Alvarado L et al, 2016)

Las asociaciones automotrices como la estudiada en la presente investigación pertenecen a las asociaciones no gubernamentales sin fines de lucro (ONG), pudiendo brindar servicios como asesorías, servicios de capacitación, educación, financiamiento y crédito, entre otros servicios.

“En el Ecuador existen 60 mil organizaciones, 16 mil están bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, 6 mil están sujetas a revisión y 6 mil trabajan sin ser legales” (La Hora, 2016).

Al 2015 Ecuador cuenta con 5.3 millones de socios de 8.154 organizaciones entre cooperativas, asociaciones, cajas comunales, etc. Entre estas están comunidades campesinas, grupos de artesanos y pequeños productores que se reparten principalmente en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí Tungurahua y Azuay. (Revista Líderes, 2015)

Estas organizaciones nacen bajo principios fundamentales como: la libertad de asociación, la protección del Estado, y el reconocimiento jurídico, manifestado en la Constitución de República del Ecuador, en el Art. 33 el mismo que indica “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía, el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de una trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”, (Constitución Política de la República del Ecuador, 2008), y según el (Código del Trabajo , 2005) que establece, promueve, evalúa y controla los procesos para el registro de organizaciones laborales, asociaciones, sindicatos y asociaciones interprofesionales.

Al 2015 en el Ecuador existían 3179 organizaciones laborales, de las cuales 751 son centrales sindicales, es decir, representan un 24%. La gran mayoría de trabajadores se concentra en 1567 asociaciones de servidores públicos, con un 49% de participación. El resto está distribuido en comités de empresas, asociaciones privadas y públicas. Sin contar las asociaciones de servidores públicos (1567), el 59% de las organizaciones laborales del país está en el sector privado y un 41% en el público. Si se analiza por fechas de creación, en los últimos ocho años del gobierno del presidente Correa se han creado 1 001 organizaciones laborales y antes del 2008 ya habían 2 178. (El Comercio, 2015)

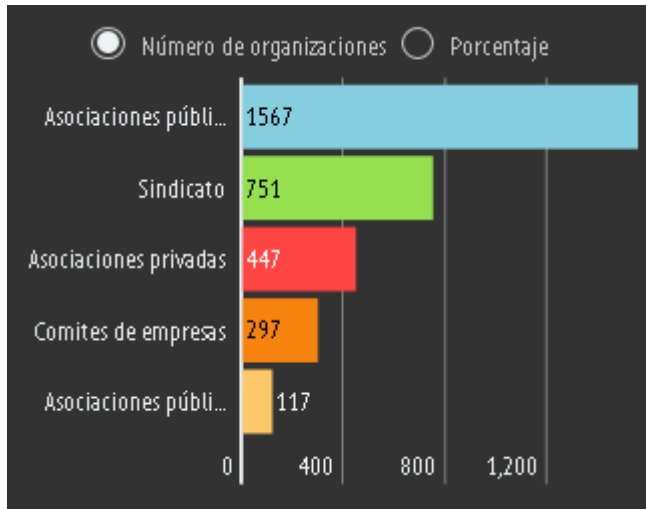


Gráfico: 1 Distribución de organizaciones laborales por tipo de sector
Fuente: (El Comercio, 2015)

A escala nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2012, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

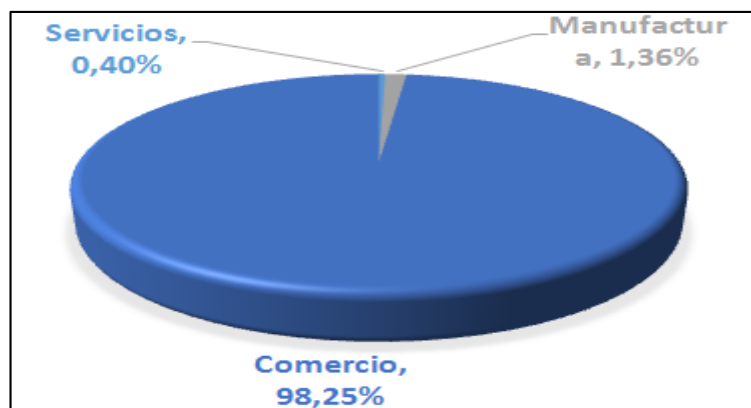


Gráfico: 2 Actividades del Sector Automotriz
Elaborado por: Velasteguí G. (2017)
Fuente: INEC (2012)

Se debe destacar que la industria automotriz ha impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos. De este modo, el sector

automotriz integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas; así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena.

Meso

La aplicación de indicadores de gestión sirve para las asociaciones gremiales para mejorar los procesos de planificación, gestión y evaluación, proporcionando información oportuna para tomar decisiones que mejoren el desarrollo y progreso de estas entidades.

Se observa que de acuerdo al catastro nacional del Servicio de Rentas Internas, en la provincia de Tungurahua están organizadas de la siguiente manera:

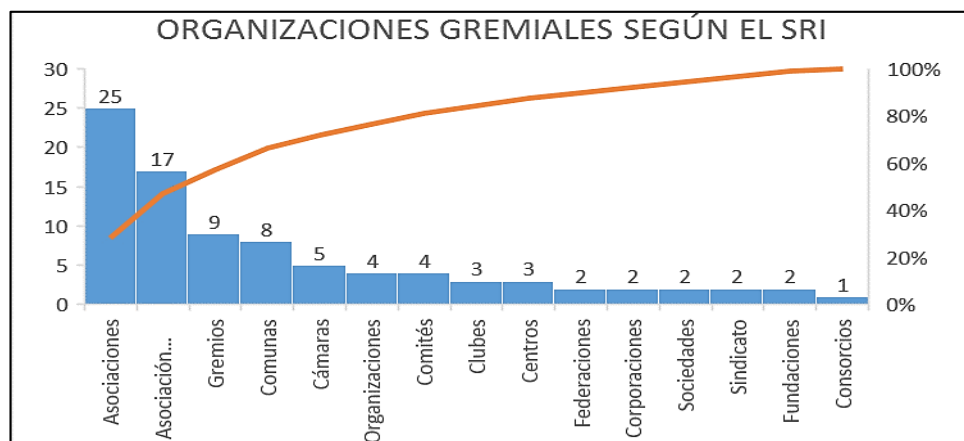


Gráfico: 3 Organizaciones gremiales
Elaborado por: Velasteguí G. (2017)
Fuente: SRI (2016)

Según Carmejo J,(2012) “son importantes los indicadores de gestión ya que ayuda a determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos”.

Dentro de los indicadores de gestión tenemos: El indicador de eficacia que permite medir el grado de cumplimiento de un objetivo, no considera los recursos asignados para ello. El indicador de eficiencia que mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados. El indicador de calidad que mide atributo, capacidades o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente los objetivos del programa. Indicador de economía permite medir la capacidad del programa para generar o movilizar

adecuadamente los recursos financieros. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2010)

Micro

La Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo, localizados en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, nace con el nombre “Sindicato de Mecánica 5 de mayo de Tungurahua” por los años 1960 y con el tiempo y trajinar se le cambia de nombre a lo que hoy actualmente se llama “Asociación Interprofesional De Maestros y Operarios en Mecánica 5 De Mayo De Tungurahua”. Le forman a la institución 8 laboriosos artesanos en la rama de mecánica y afines; de a poco una vez constituido el sindicato comienza a tener cuerpo y llegando aglutinar a todas las ramas artesanales de la mecánica siendo la organización más numerosa de la provincia ya que llego a tener 180 socios, con número de RUC: 189170017900, con la actividad de Asociaciones Gremiales.

Así mismo se ha interrelacionado con la confederación nacional de artesanos; se ha amparado por el Ministerio de Trabajo y por el Ministerio de Cultura y Educación que así se llamaba en esos entonces.

En la actualidad la institución es una de las más reconocidas local y nacional ya que su sede es una de las más amplias y bonitas y a la vez porque se dictan cursos de práctica profesional para entregar los títulos de maestro de taller en las diferentes ramas artesanales; el último curso que se dictó con la graduación de 70 alumnos concluyo el 28 de noviembre de 2016.

En lo económico, se cobra cada socio \$5,00 mensuales y con la ganancia del curso de titulación se puede solventar los gastos que devienen toda la logística de mantener en pie a la institución. En la actualidad se cuenta con un total de 90 socios que aportan para el crecimiento de la asociación, dejando en alto a los artesanos en la rama de mecánica y afines.

1.1.4 Análisis crítico

Árbol de problemas

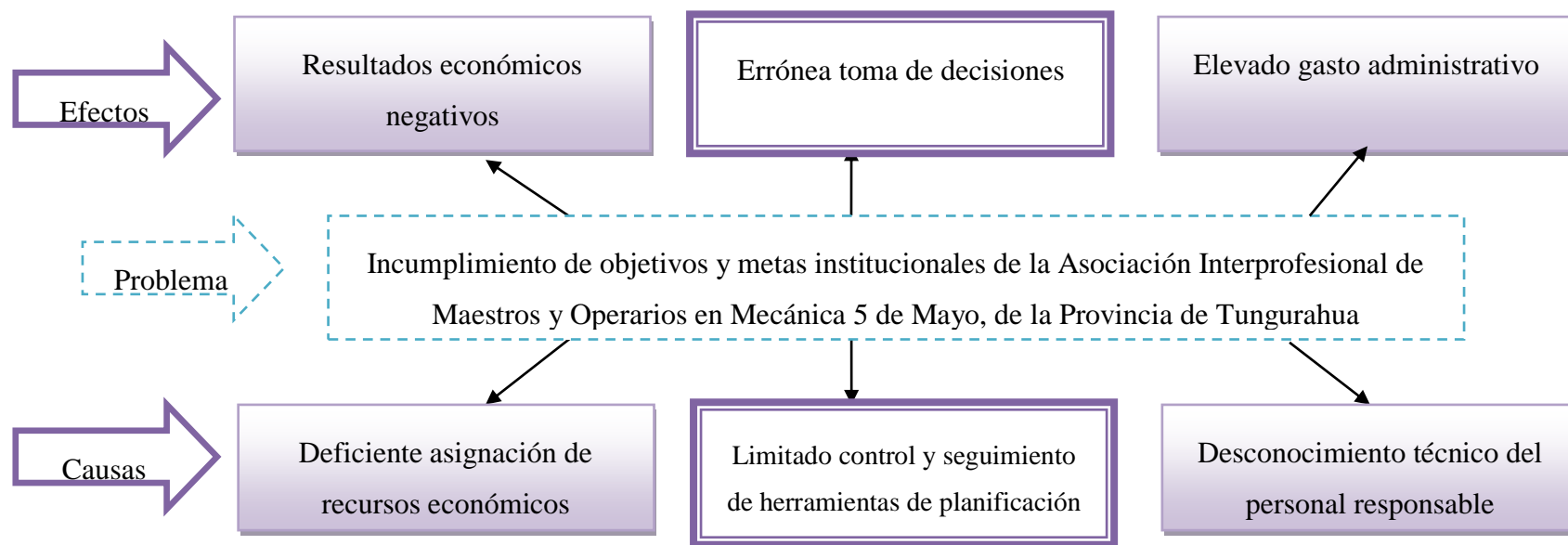


Gráfico: 4 Análisis Crítico

Elaborado por: Velastegui G.(2017)

Relación causa efecto

En base al análisis del árbol de problemas se observa que el principal problema es el incumplimiento de objetivos y metas institucionales de la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo, de la Provincia de Tungurahua, se determinó además que la principal causa es el limitado control y seguimiento de herramientas de planificación.

Otra causa es la deficiente asignación de recursos económicos debido que no todas las necesidades de la entidad son satisfechas, pues no se determinan las cantidades, pues no se distribuyen los recursos de acuerdo a las actividades planificadas por los directivos de la misma, esto ha ocasionado que los resultados económicos para la entidad no estén manejados de forma razonable, pues en ocasiones se elevan el gasto por agasajo o refrigerios, a los tutores que imparten los talleres o cursos de capacitación, y al finalizar este se reúne la directiva y en ocasiones se observa que los resultados son poco favorables, a pesar de la acogida, o que hayan cumplido el cupo mínimo requerido.

Finalmente, el desconocimiento técnico del personal responsable en lo referente a las transacciones contables, a los registros de los activos que la entidad va adquiriendo en el tiempo, y que no contabiliza de forma adecuada, no se hacen registro del activo depreciable como el edificio donde la entidad opera, siendo que consta dentro de predio urbano, se observa que no lo han incluido dentro del activo fijo en los estados financieros, otro inconveniente es el limitado control de gastos, ocasionado por la débil planeación, esto repercutido en el gasto administrativo.

Prognosis

En la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo, existe una serie de problemas en lo referente al cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) y del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), esto originado por la limitada aplicación de los indicadores de gestión trayendo como consecuencia que los directivos tomen decisiones erróneas.

Al no examinar de forma adecuada los estudios técnicos de la entidad, se corre el riesgo de incumplir con las metas establecidas debido al exiguo control en la asignación de recursos económico y gasto administrativo.

Por otro lado al no manejar un esquema para tomar decisiones acertadas, esto ocasiona que la información la entidad no maneje de forma oportuna sus recursos, ocasionando iliquidez para afrontar las metas planteadas en el POA y el PEDI, lo que repercutirá en el cierre de actividades de la entidad.

1.1.5 Formulación del problema

¿Es la limitada utilización de indicadores de gestión lo que repercute en la errónea toma de decisiones en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?

1.1.6 Interrogantes

- ¿Se han utilizado indicadores de gestión que sirvan para evaluar el cumplimiento del Plan Operativo Anual, en la entidad?
- ¿Se ha efectuado una evaluación de las decisiones tomadas en la entidad y su afectación o mejora?
- ¿Qué tipo de herramientas de planificación en la entidad este ayudará a cumplir con las metas establecidas en la planificación al inicio de cada período, y la determinación de indicadores de gestión eficiente servirá para tomar decisiones más acertadas?

1.1.7 Delimitación del objeto de investigación

Campo: Contabilidad y Auditoría

Área: Auditoría de Gestión, Contabilidad Administrativa

Aspecto: Indicadores de gestión, toma de decisiones

Temporal: El trabajo de campo se desarrollará con información del periodo 2015-2016

Espacial: La Investigación se desarrollará en la Asociación Interprofesional de Maestros Operarios en Mecánica 5 de Mayo, ubicada en la Avda. los Incas y

Chasquis perteneciente al cantón Ambato, provincia de Tungurahua, de la Republica de Ecuador.

Poblacional:

La presente investigación tomará como sujetos de estudio al personal directivo, administrativo y socios de la entidad.

1.2 Justificación

Es importante la presente investigación porque se va analizar la aplicación eficiente de indicadores y herramientas de gestión, en referencia al control y seguimiento del cumplimiento de lo planificado, para la Asociación Interprofesional de Maestros Operarios en Mecánica 5 de Mayo, con el objetivo de ayudar a tomar mejores decisiones pues facilitará el nivel de los objetivos definidos para alcanzar las metas, todo esto bajo cuatro perspectivas financieras, de proceso productivo, de clientes (usuarios o beneficiarios) y colaboradores, la misma que busca el mejoramiento de la entidad y la contribución al desarrollo local, regional y nacional.

Es importante porque cuenta con información que permite conocer en qué medida se está cumpliendo con lo planificado, dónde ha habido asignación de recursos económicos, materiales y humanos, cuál ha sido el resultado final y el impacto de los esfuerzos realizados. Para ello, es esencial contar con indicadores que aseguren la objetividad y la posibilidad de comparación del progreso institucional, como son los indicadores de gestión. (Red de Institutos de Formación Profesional, 2013)

Es factible la investigación porque mediante la aplicación de indicadores de gestión servirán como instrumento para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, la capacidad de mejora o el grado de satisfacción de los interesados en la formación pues estos indicadores facilitan una medida estandarizada y por tanto posible de ser analizada, pues son un instrumento clave para la evaluación ya que permiten valorar diferentes magnitudes. Para una gestión eficiente y efectiva y para efectos de rendición de cuentas. (Red de Institutos de Formación Profesional, 2013)

Por otro lado al aplicar indicadores de gestión en entidades de tipo gremiales se debe manejar indicadores que permitan gestionar a la entidad mediante los siguientes: La satisfacción del cliente (que es la medida en que la satisfacción del cliente sea una

prioridad para la entidad), el monitoreo del proceso (que es el mejoramiento continuo en base a actividades de procesos), como también el benchmarking (el mismo que permite evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otro gremio, con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno), y finalmente la gerencia del cambio (sirve como un sistema de medición el cual permite a la personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada). (Silva D, 2016)

Los beneficiarios de la presente investigación son los directivos, socios y personal directivo de la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo. El presente estudio contara con todas la facilidades tanto económicas financiera y materiales s para su desarrollo, como también de toda la información necesaria para la ejecución de la misma.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la utilización de indicadores de gestión para tomar decisionesefectivas en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los procesos de control y seguimiento de las herramientas de planificación, en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de mayo de Tungurahua, para su posterior implementación.
- Analizar el tipo de herramientas de planificación que la entidad maneja en relación a las que debería utilizar, para su beneficio posterior
- Sugerir la utilización de herramientas de planificación en base a indicadores de gestión, para su posterior aplicación en la toma de decisiones en la Asociación Interprofesional de Maestros Operarios en Mecánica 5 de Mayo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Después de realizar una investigación bibliográfica en la Universidad Técnica de Ambato se ha detectado trabajos similares de acuerdo al tema de investigación presente, la misma que estudia los indicadores de gestión y la toma de decisiones. De esta manera se cita algunos de los trabajos más relevantes:

Según Sevilla G, (2016) en su investigación denominada “Los Indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones en la Empresa “Radio Centro”, de la ciudad de Ambato”. La misma que llega a las siguientes conclusiones:

La falta de indicadores de gestión puso en riesgo el correcto funcionamiento y medición de sus procesos en la empresa.

Los indicadores de gestión no se utilizaron correctamente en la empresa “Radio Centro” impidiendo que dichos indicadores colaboren con información necesaria para la toma de decisiones, que no se mida la eficiencia en cada puesto de trabajo y el cumplimiento de los objetivos que han sido definidos por medio de la visión de la empresa pero no socializados al personal.

Se determinó mediante la comprobación de la hipótesis que los indicadores de gestión incidieron significativamente en las decisiones administrativas de la empresa “Radio Centro”.

En conclusión general se deduce que luego de haber estudiado la problemática, la empresa Radio Centro requirió aplicar indicadores de gestión alineados a la visión empresarial para la correcta toma de decisiones y una mejor evaluación del desempeño en cada área departamental.

De esta investigación se puede llegar a la conclusión que los indicadores de gestión no se midieron correctamente por lo cual cada área departamental tuvo escasas decisiones administrativas que incidieron en la toma de decisiones. Los objetivos planteados por la empresa “Radio Centro” no eran cumplidos en su totalidad debido a que los indicadores de gestión no se utilizaron correctamente lo que impide la

medición de la eficiencia de la empresa para su correcto desempeño que repercute en el área departamental. Se necesitó aplicar indicadores de gestión alineados a la visión empresarial para la toma de decisiones y un buen desempeño en cada departamento.

Hernandez J,(2006), En su trabajo investigativo “Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Área de Ingeniería, de una empresa de servicios IPC” planeó determinar cómo la incidencia de los indicadores de gestión y los procesos para la implementación de dichos indicadores posteriormente detectar resultados concluyendo lo siguiente:

El presente trabajo especial de grado, estableció un sistema de indicadores de gestión para el área de ingeniería de la empresa de servicios IPC, la finalidad del trabajo fue de satisfacer una necesidad existente en el área, la cual la planteó el director, quien se encargó de suministrar toda la información necesaria.

Se concluyó que la eficiencia de aplicar indicadores de gestión solo se la podrá medir con la aplicación práctica, para obtener resultados más favorables.

Como deducción del presente trabajo se aplicó indicadores de gestión y procesos para medir resultados en el área de ingeniería y permitirá evaluar el desempeño de la empresa para el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de gestión requieren de suficiente información para controlar la eficiencia, eficacia y calidad que existe en el área de ingeniería y por lo tanto obtener una realidad interna de la empresa y al final adquirir una toma de decisiones que proponen medidas correctivas y preventivas así como excluir problemáticas.

De acuerdo a Molina L,(2014) en publicación de su artículo científico “Indicadores de Gestión para la toma de decisiones en el Sector Bancario Colombiano”, ha llegado a las siguientes conclusiones de su investigación y análisis:

Es importante resaltar el cambio que presentó el sistema financiero colombiano pasando de un sistema orientado hacia la banca especializada, la misma que prestaba sus servicios financieros de acuerdo a su particular naturaleza por un Sistema de Multibanca orientado a la prestación de varios servicios financieros directamente y a través de las filiales.

Este esquema de multibanca permitió una mejora en la estructura de costos, un mayor control en el manejo de los clientes y su información, y una mayor diversificación de los riesgos al anterior de cada institución que permite mitigar el riesgo de cierta manera, lo que significa que el surgimiento de una crisis en un sector particular no afectaría de manera grave a la institución financiera.

Como dice Murillo V, (2012) “El Sector Bancario Colombiano ya no es tan disperso y ni está en proceso de consolidación como hace alguna décadas, hoy es un sector integrado y compuesto por 17 bancos” lo anterior producto de los procesos de transformación que ha sufrido el sector financiero en las dos ultima décadas y que ha involucrado múltiples fusiones y adquisiciones, que permitieron expansión, el fortalecimiento, la concentración y la desaparición de algunos bancos.

De igual manera, sus comportamientos más prudentes y preventivos han permitido fortalecer el área de gestión, para afrontar choques externos como la crisis mundial del año 2008, y de acuerdo a lo expuesto por el superintendente financiero, el Dr. Gerardo Hernández, quien asegura que “el sector puede soportar choques externos y que pruebas de estrés demuestren que ni siquiera se resentiría si los cien mayores deudores dejaran de pagar.

Estas organizaciones tuvieron la necesidad de implementar sistemas de medición para que así la gerencia pueda evaluar el cumplimiento de los objetivos de todas las entidades financieras en Colombia. Los indicadores de gestión ayudaron a evaluar las operaciones que se llevan a cabo para mejorar, crecer, disminuir costos y permanecer en el mercado, de esta manera se pudo llegar a una toma de decisiones para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de todas las entidades bancarias dentro de ellas y frente a las crisis de fuente externas.

Según Alvarado D,(2010) en su trabajo de investigación desarrollado: “Diagnostico Financiero como Herramienta para la Administración en la toma de decisiones de una ONG”, ha hecho un análisis y ha llegado a las respectivas conclusiones:

El balance general presenta una estructura financiera de la siguiente manera: los activos circulantes tienen una relación directamente proporcional los ingresos, es

decir cuando los ingresos aumentan de igual forma los activos circulantes y viceversa. Los activos fijos muestran la sobrecarga del total de activos conformando un 79% para el año 2008 el 2009 presenta 85,75% y para el ejercicio del 2010 presenta 82,10%, esto debido a que no se está realizando inversiones en el rubro del estado financiero, de igual manera la maquinaria se encuentra depreciada y desactualizada por lo que se recomienda gestionar en las instituciones donantes proyectos de adquisición en equipo de reducción y retirar el que se encuentra sin valor contable.

En cuanto a los pasivos la institución no utiliza líneas de crédito largo plazo, lo cual es un desaprovechamiento del financiamiento ya que pudieran invertir en maquinaria generar mayores ingresos. En esta sección se registran las donaciones que hacen los diferentes organismos, que sirven para la elaboración de productos y donarlos a personas de escasos recursos. Por ende el capital de la institución no se encuentra comprometido ya que no se utiliza financiamiento.

Respecto al rubro de los ingresos, se ve afectado directamente por factores externos como por ejemplo el mercado reducido en el que la institución opera, puesto que el tipo de producto que se comercializa los buenos resultados dependen puntualmente de ganar o no licitaciones, como lo ocurrido en el año 2009 donde las ventas cayeron por no existir vigentes.

Este proyecto de investigación en El Salvador a las Organizaciones No Gubernamentales les ayudó a contar con un estudio de la información financiera indispensable para un control de los activos, pasivo y capital. Estos serán controlados mediante indicadores y al final se refleja el estado de las organizaciones; se pudo llegar a una toma de decisiones para obtener beneficios sociales y proporcionar un mejor servicio a la sociedad a cual está dirigida. El objetivo fue tener conocimiento y control de la administración financiera: sus fuentes de financiamiento, activos, gastos, elaboración de presupuestos, inversiones, créditos que se verá reflejada en un buen servicio o bien que brindará a la sociedad.

2.2. Fundamentación Filosófica

Según Cronbach L,(1975) el paradigma naturalista o fenomenológico el cual se encarga de estudiar datos cualitativos, con el objeto de establecer el criterio de verdad, se preocupan principalmente de contrastar la credibilidad de sus creencias e interpretaciones, contratándolas con las diferentes fuentes de las que se han obtenido los datos, la comprobación de la credibilidad implica hacer comprobaciones entre los participantes, es decir comprobar los datos con los miembros de los grupos humanos que son la fuente de los datos relevantes. (págs. 116-127)

Este proyecto de investigación está enmarcada en el paradigma naturalista o fenomenológico que constituye en un estudio netamente cualitativo que interpreta el significado de las acciones, la interacción y comprensión de la realidad social. Se investigará el por qué, el cómo se va a llegar a una toma de decisiones por lo tanto facilitará la recolección de información de los objetivos, metas planteados por la asociación.

2.3. Fundamentación Legal

Se basa en las siguientes leyes y reglamentos:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Decreto Ejecutivo N° 548 de la Contraloría General del Estado

(Código del Trabajo , 2005) que establece, promueve, evalúa y controla los procesos para el registro de organizaciones laborales, asociaciones, sindicatos y asociaciones interprofesionales, según el Artículo 440 De las asociaciones de trabajadores y de los conflictos colectivos indica que la libertad de asociación.- Los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir las asociaciones profesionales o sindicatos que estimen conveniente, de afiliarse a ellos o de retirarse de los mismos, con observancia de la ley y de los estatutos de las respectivas asociaciones.

En el Artículo 441 menciona que: Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;
3. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

Por otro lado el Artículo. 442 sobre la Personería jurídica menciona que: Las asociaciones profesionales o sindicatos.- Las asociaciones profesionales o sindicatos gozan de personería jurídica por el hecho de constituirse conforme a la ley y constar en el registro que al efecto llevará la Dirección Regional del Trabajo. Se probará la existencia de la asociación profesional o sindicato mediante certificado que extienda dicha dependencia

En el Artículo. 443. Menciona sobre los requisitos para la constitución de asociaciones profesionales o sindicatos como son:

1. Copia del acta constitutiva con las firmas autógrafas de los concurrentes. Los que no supieren firmar dejarán impresa la huella digital; Detalle
2. Dos copias del acta determinada en el ordinal anterior, autenticadas por el secretario de la directiva provisional
3. Tres ejemplares de los estatutos del sindicato o asociación profesional, autenticados asimismo por el secretario de la directiva provisional, con determinación de las sesiones en que se los haya discutido y aprobado
4. Nómina de la directiva provisional, por duplicado, con indicación de la nacionalidad, sexo, profesión, oficio o especialidad, lugar o centro del trabajo y domicilio de cada uno de ellos;

El Artículo 447 sobre el contenido de los estatutos establece cuota mínima que se deberá: Pagar cada trabajador, que no podrá ser inferior al uno por ciento de su remuneración. En las empresas donde exista la asociación profesional o sindicato formado de acuerdo a la ley, aun los trabajadores no sindicalizados estarán obligados a pagar esta cuota mínima.

Según la (Constitución Política de la República del Ecuador, 2008), en el artículo 459. Del comité de empresa menciona que: Los miembros de la directiva han de ser afiliados a la asociación de su correspondiente rama de trabajo, ecuatorianos y mayores de edad.

Mientras que el artículo 461, habla sobre las funciones del comité de empresa: acotando el numeral 4 que menciona Defender los derechos de clase, especialmente cuando se trate de sus afiliados; y el numeral 5 Propender al mejoramiento económico y social de sus afiliados.

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1 Superordinación de variables

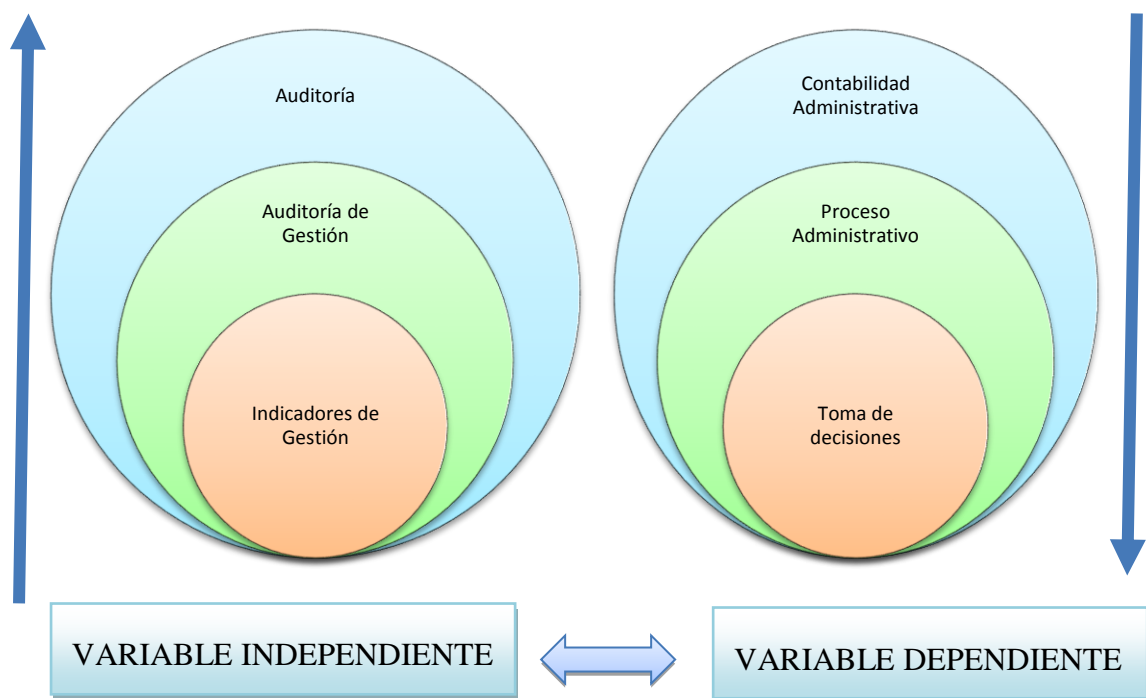


Gráfico: 5Categorías Fundamentales
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2.4.1.1 Subordinación conceptual variable independiente

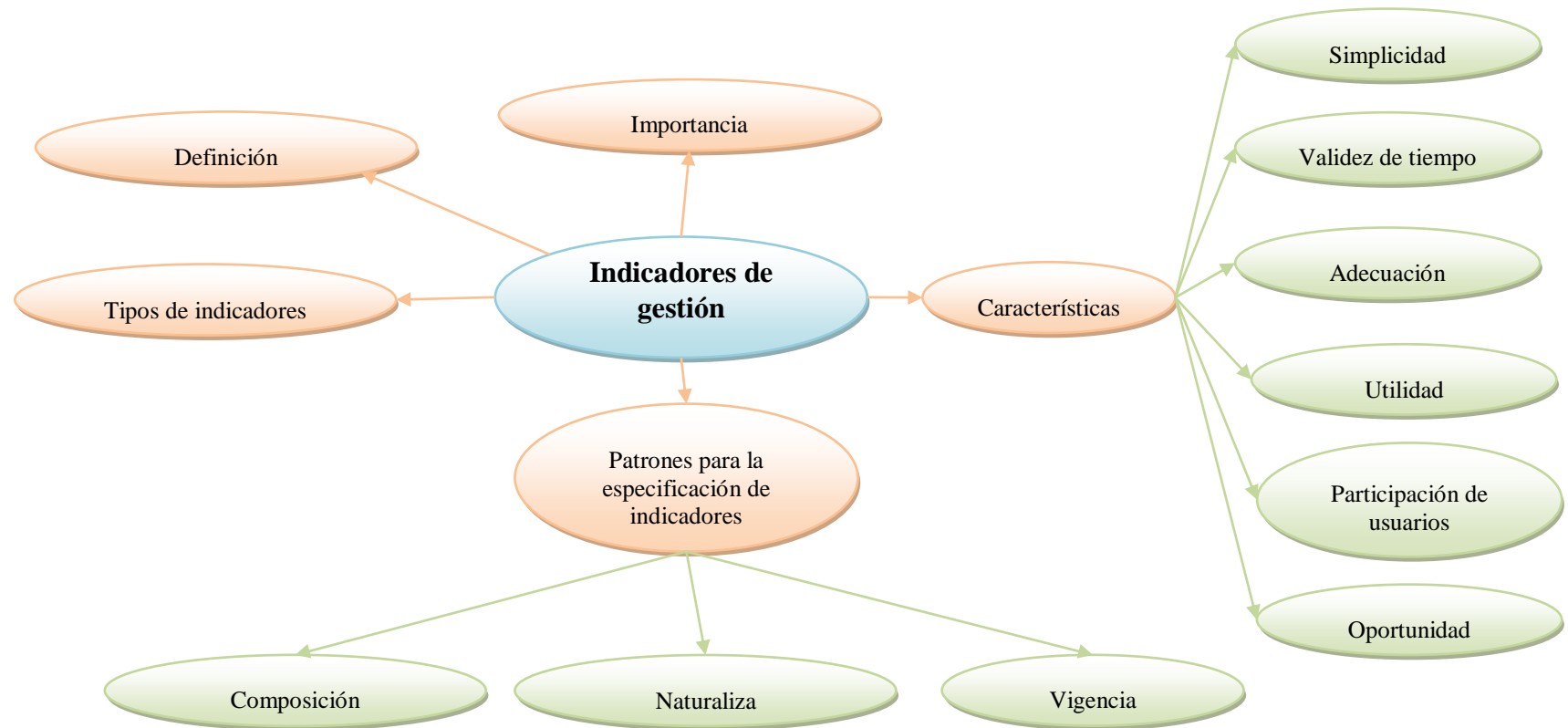


Gráfico: 6Subordinación Conceptual VI
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2.4.1.2 Subordinación conceptual variable dependiente

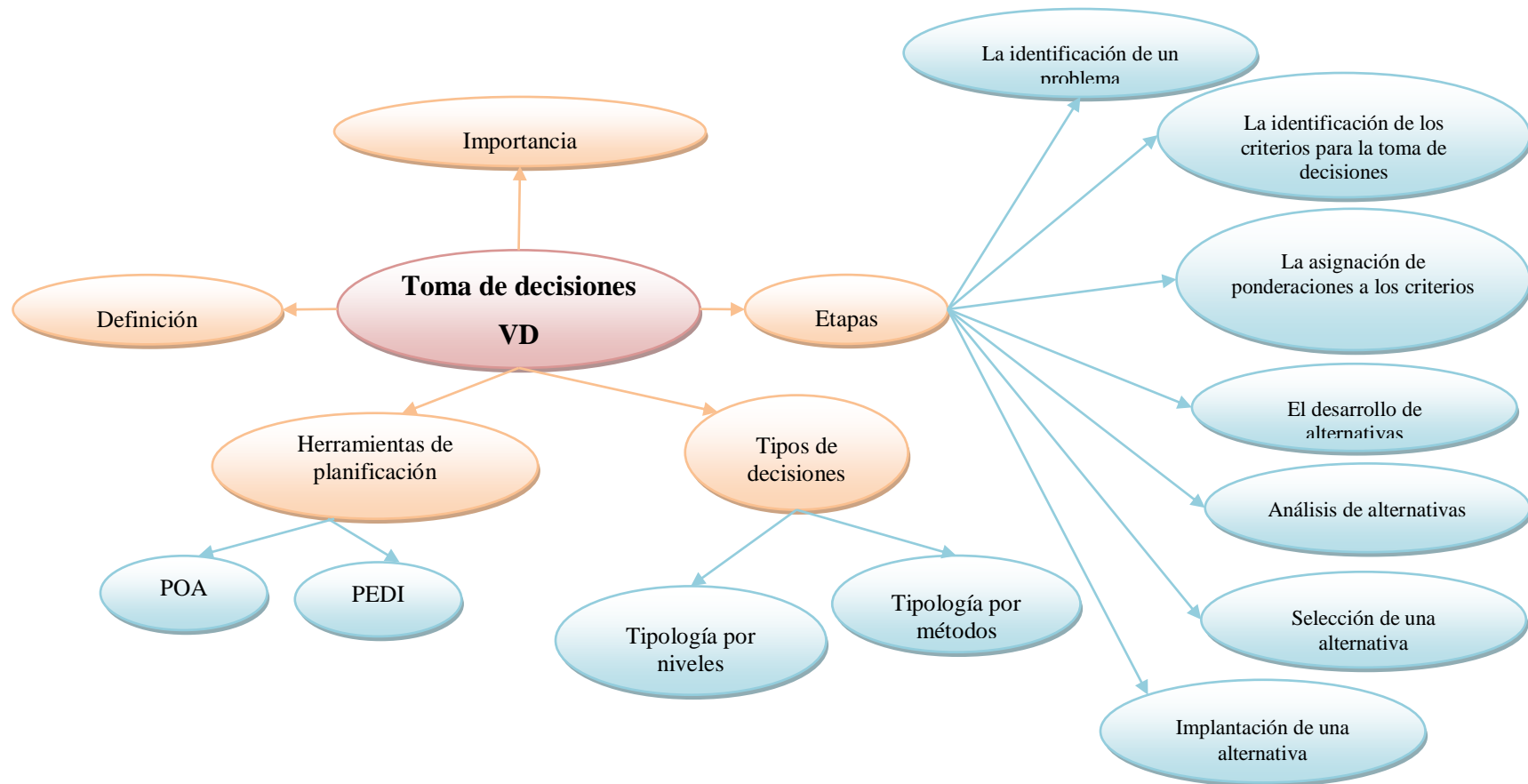


Gráfico: 7Subordinación Conceptual VD
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2.4.2 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.

2.4.2.1 Marco conceptual de la variable independiente

2.4.2.1.1 Indicadores De Gestión

Según Murillo V,(2012) indica que:

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (pág. 1)

Los indicadores de gestión suministran información para el control de una entidad que al ser referencia se obtiene un valor y se llega a una toma de decisiones. Los indicadores de gestión miden la realidad de la empresa y con ello, el surgimiento de procesos de corrección o mejora para la entidad o área que se ha sido evaluada. Los indicadores pueden ser creados de acuerdo a las necesidades del área que se va a investigar y pueden ser individuales y globales al final se obtiene un valor de lo que se ha medido; con este valor se llega a una certeza que refleja el estado de las áreas y entidades, en relación con esto se puede comprender las oportunidades que se puede llegar a realizar.

Por otro lado Camejo J,(2012) menciona que a los indicadores de gestión:

Se conoce como a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. (pág. 1)

En este estudio nos muestra que los indicadores de gestión toman datos de hechos pasados pero esto ayudará a tomar medidas de mejora en el presente y en el futuro. Los resultados de los indicadores deben ser veraces y confiables para llegar a un correcto análisis de la empresa y mediante este mecanismo ver si están logrando los objetivos estratégicos planteados.

Importancia

La importancia de los indicadores radica en que permite medir los cambios en la situación o condición a través del tiempo, facilita mirar de cerca los resultados de

iniciativas o acciones, son instrumento muy importante para evaluar y dar surgimiento al procesos de desarrollo, es un instrumento que permite orientar de cómo se puede alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo. (Murillo V, 2012, pág. 3)

Para una correcta evaluación de cualquier entidad es de importancia la utilización de indicadores de gestión debido a que refleja los cambios a través del tiempo que ha sufrido las entidades. Los indicadores pueden ser creados de acuerdo a las necesidades de las áreas al cual se va evaluar, así se obtendrá el resultado que se desee conocer y llegar a procesos de corrección o mejora para alcanzar los objetivos planteados.

Características de los indicadores de gestión.

Según Silva A,(2016) indica las características que los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo, las cuales pueden ser:

Simplicidad

Se puede entender como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Validez en el tiempo

Puede definirse como la propiedad de ser permanente en un periodo deseado.

Adecuación

Corresponde a la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Utilidad

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

Participación de los usuarios

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionaselas los recursos y formación necesarios para su ejecución.

Oportunidad

Es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Existen indicadores para cada área o la empresa en general y si no satisface las necesidades que se quiere medir se pueden crear de acuerdo a lo que se requiere; creándolos de manera fácil, medible y oportuno, estos indicadores no deben ser complicados, pero si tener en cuenta a lo que se quiere abordar y analizar si se está cumpliendo los objetivos y se llegará a una toma de decisiones. En caso que se utilice el Balance Scorecard los indicadores deben estar conectados y enfocados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Patrones para la especificación de indicadores

Composición

Nombre

La identificación y diferenciación de un indicador es vital y su nombre además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma de cálculo

Generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades

La manera como se expresa el valor de determinados indicadores está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan con su cálculo. (Beltrán J, 2016, pág. 40)

Las normas que se deben seguir para la creación y utilización de indicadores tienen que ser: claros en su nombre para poder identificarlos al momento del estudio, deben satisfacer el análisis de los objetivos que se desea medir. Al crear indicadores se debe tener en cuenta la fórmula matemática debido a que tienen que tener relación entre factores. Cada indicador cuenta con un glosario de términos que facilitará a su identificación y ayudará al análisis de los mismos.

Naturaleza

En cuanto a su naturaleza los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito, Se encuentra indicadores de efectividad, de eficacia, de eficiencia y de productividad.

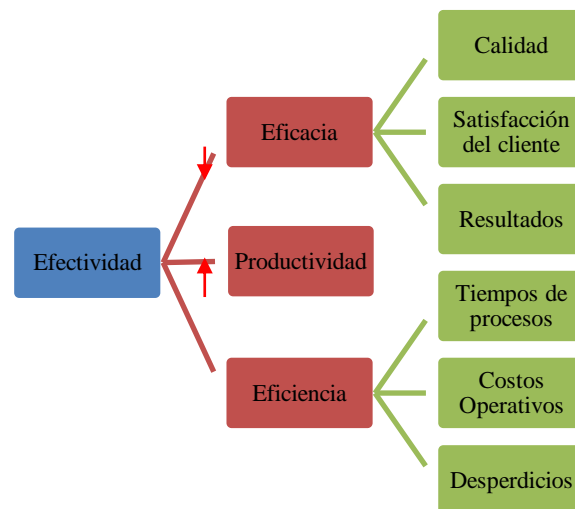


Gráfico: 8 Efectividad
Fuente: (Beltrán J, 2016, pág. 42)

Para que un indicador tenga la veracidad tiene que medir el cumplimiento de los objetivos, (eficacia) el buen uso de los recursos, (eficiencia) y así de relacionan con la productividad que mide los procesos, productos y servicio, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial y que evalúan la efectividad de las empresas.

Vigencia

Según la vigencia los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Temporales

Cuando su validez tiene un lapso finito por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes

Son indicadores que se asocian variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Según lo requiera la empresa, utiliza indicadores de acuerdo a las necesidades que requiera en ese momento. Pueden ser temporales y permanentes, temporales cuando la meta es transitoria, solo por un periodo debido a que el objetivo es creado por necesidad momentánea de la empresa y permanentes cuando lo factores y el objetivo es fijo, tiene un proceso establecido en la empresa que constantemente tiene que ser evaluado. (Beltrán J, 2016, pág. 43)

Tipos de indicadores de gestión

Tipos indicadores de gestión			
Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Observaciones
Materia prima	Calidad	Planeación	Efect. Interna
Mano de obra	Cumplimiento	Productividad	Efect. Interna
Maquinaria	Costo	Potencialidad	Efect. Interna
Medios logísticos	Confiabilidad	Participación	Efect. Social
Métodos	Comodidad	Adaptación	Efect. Social
Medios financieros	Comunicación	Cobertura	Efect. Social

Tabla: 1 Indicadores de gestión

Fuente:(Silva A, 2016, pág. 3)

En los indicadores de eficiencia se mide la relación que existe entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos como materiales, maquinaria, mano de obra, logística, métodos y la financiación para alcanzar.

El bien o servicio, en si mide el buen uso de los recursos.

Los indicadores de eficacia miden el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa sus factores son la normativa legal o fijados por autoridades competentes internas o externas de la empresa.

Y los de efectividad que engloba los indicadores de eficiencia y eficacia; miden los hechos y datos de los procesos, productos y la aceptación de los mismos ante los clientes.

2.4.2.1.2 Auditoría De Gestión

“Tiene por objetivo evaluar la eficacia de la gestión del ente en relación con los objetivos establecidos” (Hurtado R, 2016, pág. 1).

La Auditoría de Gestión es el examen de los objetivos estratégicos planteados por la empresa realizada con posterioridad a su ejecución.

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo independiente con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Blanco L, 2007)

Para evaluar de una manera óptima el proceso administrativo y operativo se requiere a la Auditoría de Gestión que realizados por un profesional realiza un examen de la información de las empresas por áreas o de toda la entidad; evalúa el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa con anterioridad, analiza para llegar a un informe que será evaluado y se toma decisiones correctivas y preventivas.

Importancia

La importancia de realizar una auditoría de gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, contar con recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente hay que conocer a fondo en su uso y control, evaluarlos y si es preciso modificarlos para mejorar a la entidad y así alcanzar la máxima eficiencia. (Ruiz j, 2014, pág. 1)

La Auditoria de Gestión es de suma importancia debido a que se tiene la necesidad de controlar, evaluar y analizar los objetivos de una entidad, radica en evaluar todo el

proceso productivo, así como, el buen uso de los recursos. Al analizar la información mediante los indicadores se analizarán y se llegará a una conclusión que ayudará a una administración más competente y permitirá descubrir deficiencia en los procesos tomando así una decisión por parte de las autoridades.

Funciones

Según Correa H,(1999) en cuanto a las funciones de la auditoría de gestión indica las siguientes:

- Facilitar que se pueda conocer las economías de la empresa.
- Facilitar los procesos de toma decisiones
- Racionalizar el futuro de la información
- Controlar la evaluación en el tiempo de los principales procesos y variables
- Operar en términos de rendimiento no simplemente en función de desarrollar actividades
- Sirve de base para adoptar normas y estándares efectivos y útiles para la empresa u organización.
- Sirve de base para establecer planes de numeración y sistemas de incentivos.
- Sirve de base de negocios
- Sirve de base para la planificación. (pág. 4)

La Auditoría de Gestión tiene como función identificar los procesos de financiamiento, evaluación de los proceso - actividades, rendimiento, evalúa las metas y objetivos propuestos por las entidades a ser evaluadas al final se realiza un examen de los datos obtenidos para analizarlos y llegar por último, pero no menos importante la función del proceso de toma de decisiones que ayudan a un control y mejor planificación de objetivos para el presente y futuro.

Características

- **Sistemática**

El sistema o procedimiento utilizado por los auditores marca el estilo y el grado de calidad del trabajo realizado. Un análisis fiable, minucioso, ordenado y planificado.

- **Independiente**

El auditor es una persona independiente y anónima el devenir de la actividad laboral de la empresa. De ahí que el análisis realizado por el auditor sea totalmente objetivo.

- **Analiza resultados**

Es especialista analiza cada uno de los departamentos de la empresa y el trabajo realizado por cada uno de los empleados, la utilización de los recursos económicos, técnicos y humanos, con los que se cuenta, y si estos son eficientes y eficaces, y todo ello analizando los resultados obtenidos, y los objetivos planeados.

- **Periódica**

La auditoría pretende que exista un ajuste ente e sistema de la empresa y la realidad existente, durante la actividad realizada por la empresa pueden darse circunstancias o comportamiento que necesiten ese reajuste con el paso del tiempo, y para eso están las auditorías.

- **No se busca culpables**

Se trata de analizar y detectar cuáles han sido los errores del pasado para no cometerlos en el futuro, no se busca culpables ya que la falta de eficiencia y eficacia proviene del sistema utilizado que deberá ser mejorado para conseguir nuestros objetivos.

2.4.2.1.3 Auditoría

Según Sandoval M,(2012) menciona que:

Una auditoria no existiría si no estuviera legalmente constituida una empresa y la misma realizara relaciones comerciales como lo ha sido a lo largo del tiempo. Es considerada como la forma primaria, lo cual es confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las referencias que en los registros se establecen. Con el tiempo de acción de la auditoria se ha ido extendiendo, no obstante, aún existe posturas en relación a que esa actividad debe de ser meramente de carácter contable. (págs. 27,28).

La Auditoría tiene como fin detectar errores y señalar fallas que serán recaladas en un informe escrito con las evidencias suficientes de lo que se ha encontrado para tomar una decisión de mejorar para las inconsistencias encontradas. La auditoría utiliza la información financiera, operativa y administrativa, las evalúa para detectar

si las metas de las empresas están siendo llevadas a cabo y tener más control de todos procesos.

Por otro lado Benjamín F, (2007) indica que:

Una auditoría administrativa es la revisión analítica o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar y lograr una ventaja competitiva sustentable. La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en que área se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se puede tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas, y sobre todo, realizar un análisis causa-efecto concilie en forma congruente los hechos con las ideas. (págs. 11,12).

La auditoría administrativa es una herramienta para evaluar la organización de las empresas, el desempeño, descubrir oportunidades. Con la información organizacional suficiente para evaluar a la entidad se compara con los hechos suscitados durante un periodo y se observa si ha cumplido con las metas propuestas llegando a una conclusión de mejora para la administración de las empresas, mejorando su estructura orgánica y sus funciones, sistemas de control de personal e instalaciones.

Importancia

Gracias a las auditorias se puede identificar los errores cometidos en la organización y se puede enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la estrategia, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto de esa empresa. Una auditoria puede ayudar a los gerentes a establecer medidas para lograr un buen control financiero y de gestión, se recomienda realizar una auditora una vez al año, de esa forma se logrará un mejor control sobre los procesos de gestión en la empresa, permitiendo un crecimiento ordenado que garantice la sostenibilidad de la organización a largo plazo. (Dirección Empresarial y RSC, 2014).

La auditoría es importante para detectar errores y marcar fallas en las empresas, para verificar si todo va en la dirección correcta se recomienda realizar una auditoria una vez al año por personal capacitado interno o externo. La auditoría ayudará a los

gerentes a tomar decisiones para mejorar los procesos de cumplimiento de objetivos en el ámbito financiero, productivo, operacional y administrativo.

Clasificación de la auditoria

Según Hurtado R,(2016) nos menciona la clasificación de la auditoria:

Auditoría Externa

Es el examen crítico sistemático detallado de un sistema de información de una unidad económica realizado por un contador público y auditor sin vínculos laborales con la misma utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma de cómo opera el sistema contable, el control interno y formular sugerencias para su mejoramiento.

- **Auditoría Gubernamental**

Es la encargada de revisar los aspectos financieros, operacionales y administrativos en las dependencias y entidades públicas, así como el resultado de programas bajo su encargo y el cumplimiento de disposiciones legales que marcan su responsabilidad, funciones y actividades.

- **Auditoría Interna**

Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio de la misma organización. ES un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

- **Auditoría Administrativa**

Se ocupa de verificar evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo incide en ellos complemento su acción con la evaluación de la calidad administración en su conjunto.

- **Auditoría Operacional**

Consiste en dar efecto a uno de los objetivos del control interno: la promoción de eficiencia de operación, complementándose con la evaluación a la calidad de la operación.

- **Auditoría Financiera**

El examen total o parcial de información financiera, operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

- **Auditoría Integral**

Revisión de los aspectos administrativos, operacionales y contable financieros de la entidad sujeta en una misma asignación de auditoría.

- **Auditorías Específicas**

- **Fiscal:** la realizan los auditores en relación con la responsabilidad y cumplimiento con las leyes.
- **Ambiental:** evaluación de una actividad, obra o proyecto para determinar su proyecto en el ambiente y hacer cumplir la legislación.
- **De sistemas:** un proceso formal ejecutado por especialistas del área auditoría y de informática.
- **Social:** proceso de investigación y evaluación de la responsabilidad social de las organizaciones para grupos.

La auditoría es compleja a la hora de evaluar por ello se clasifica según su requerimiento. Existe auditoría interna y externa.

En la auditoría Externa lo realiza un contador público que no tenga vínculos laborales con la empresa y así emitir una opinión independiente. Dentro de ella está

la auditoría gubernamental que se encarga de evaluar el cumplimiento de la gestión pública y de las disposiciones legales.

En la auditoría interna están la administrativa, operacional, financiera e integral y específicas.

La auditoría administrativa evalúa el proceso administrativo, la estructura organizacional de la empresa.

La auditoría operacional realiza un examen a los procesos de eficiencia, calidad de la operación hasta satisfacción del cliente.

La auditoría financiera examina los estaos financieros, las operaciones administrativas con que cuenta la empresa.

La auditoría integral realiza un examen crítico de la información financiera, de gestión y legal.

En cuanto a las auditorias específicas abarca una auditoría según lo requiera la empresa a cual se dedica.

2.4.2.2 Marco conceptual de la variable dependiente

2.4.2.2.1 Toma de Decisiones

De acuerdo a Chacín L,(2008) indica que:

La toma de decisiones representa la acción directiva en la organización desde la perspectiva de la gerencia estratégica, con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento de la organización en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización. (pág. 1)

La toma de decisiones es netamente gerencial que después de analizar los informes de una auditoría forman una estrategia de mejora, control y erradicación de irregularidades encontradas con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos antes debidamente planteados por la empresa.

Por otro lado Hellriegel D y Slocum J,(2004) indica que la toma de decisiones es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.(pág. 267)

La toma de decisiones es sistemático primero se identifica el problema, se reúne la información y datos necesarios para la creación de alternativas de corrección y tomar una dirección de acción.

Etapas de la toma de decisiones

Según Gutiérrez G,(2014) indica las etapas que se emplean en la toma de decisiones:

Etapa 1. La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios, los administradores pueden percibir que tiene una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones.

Etapa 2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema.

Etapa 3. La asignación de ponderaciones a los criterios.

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen toda la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión.

Etapa 4. El desarrollo de alternativas.

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

Etapa 5. Análisis de las alternativas.

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidencias.

Etapa 6. Selección de una alternativa.

Consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Etapa 7. La implantación de la alternativa.

Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma.

Etapa 8. La evaluación de la efectividad de la decisión.

Este paso juzga el proceso del resultado de la toma de decisiones para verse que se ha corregido el problema. (pág. 5)

Este proceso de toma de decisiones se le puede aplicar a cualquier problemática personal o grupal según lo requiera.

Primero se debe identificar el problema debemos saber en que si se ha propuesto una meta y no se llega a cumplir o hay errores se le puede conciderar un problema que necesita un proceso de correccion o en algunos casos elimnacion de algunos procesos.

La segunda etapa es tomar en cuenta los criterios que se ha pensado de forma individual o tomar las sugerencia que se den por cada persona que conforma el grupo que debe enfrentar al problema y admitir los criterios.

En la tercera etapa de considera los criterios mas relevantes para la solucion del problema no todos los criterios son necesarios para llegar a una solución.

La cuarta y quinta etapa es evaluar alternativas, identificar la decisiones y sus consecuencias en aspectos cuantitativos y cualitativos para llegar a la solucion.

En la sexta etapa despues de poner en concideracion las alternativas viables se llega a la mejor opcion que puede solucionar el problema.

En una septima etapa se pone en marcha la alternativa elegida que por lo general requiere de recursos designados y poene en participacion a varias personas o departamentos que debe ser vigilados para su cumplimiento.

En una ultima etapa se evalua el proceso del resultado que se ejecutó para la solucion del problema y verificar si se corrgió satisfactoriamente.

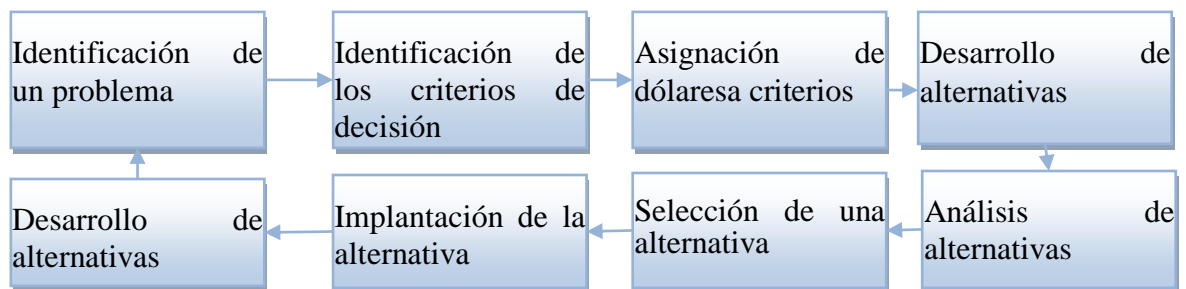


Gráfico: 9 Proceso para la solución del problema

Fuente:(Robbins S, 2011)

Para implementar una alternativa para una solución de un problema primero se debe identificar el problema, plantear la situación en términos decisorios luego identificar las posibles alternativas de solución para posteriormente asignar recursos monetarios al desarrollo de la solución más viable. Tenemos que analizar todas las alternativas posibles, elegir la mejor opción para que esa ejecutada y solucionar el problema.

Tipos de decisiones

1. Tipología por niveles

Está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma, las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo.

- **Decisiones estratégicas**

Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos.

- **Decisiones tácticas**

Son decisiones tomadas por directivos intermedios.

- **Decisiones operativas**

Son las decisiones adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior.

2. Tipología por métodos

Se realiza la clasificación basándose en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión.

Decisiones programadas

Son aquellas que son repetitivas y rutinarias cuando se ha definido u procedimiento se ha establecido un criterio o regla de decisión que facilita hacerles frente permitiendo al no ser tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión.

Decisiones no programadas

“Son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas. No existe ningún método establecido para manejar el problema, porque este no ha surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas”.(Gutiérrez G, 2014, pág. 17)

En relación a los tipos de decisiones tenemos clasificados en tipología por niveles que se enfoca de acuerdo a posiciones de jerarquía y tipología por métodos.

Así tenemos:

Estratégica donde intervienen lo altos directivos y toman decisiones a largo plazo y que tienen un alto grado de importancia debido a que si no se lleva correctamente acabo compromete al desarrollo de la empresa.

También tenemos Tácticas que son tomadas por directivos intermedios y estas pueden ser repetitivas.

Y al final hay decisiones operativas que son tomadas por ejecutivos situados en el nivel inferior y toman decisiones automáticas y rutinarias.

Tipología por métodos

Existen decisiones programadas y no programadas, las programadas son repetitivas rutinarias, decisiones que ya se habían tomado antes en la empresa, y las No programadas que son decisiones imprevistas.

Herramientas de Planificación

La planeación es el proceso a través del cual se analiza la situación actual es decir dónde estamos ahora, y se establecen objetivos hacia donde queremos llegar, se definen estrategias y cursos de acción la forma cómo vamos a llegar todo esto es necesario para alcanzar estos objetivos, cualquiera que sea el tamaño de la empresa o compañía, la planeación es fundamental para el éxito de la misma y base para las demás áreas involucradas como las administrativas y operacionales, debido a esto se minimizan los riesgos del fracaso. (Ander-Egg E, 2007, pág. 205)

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)

En relación al autor Franklin E,(2007), menciona que el PEDI (Plan estratégico de Desarrollo Institucional), “constituye un instrumento que orienta el rumbo de las empresas y sirve como marco de referencia para que la diferentes áreas administrativas de estas empresas puedan realizar su propia reflexión estratégica”, por otro lado elPEDI es considerado como una herramienta de gestión moderna. (pág. 450).

El Plan de Desarrollo Institucional (PEDI) llamado también Plan Estratégico Institucional (PEI), es el proceso mediante el cual se toma decisiones en una organización, en donde se obtiene, procesa y analiza la información pertinente externa o interna con el fin de evaluar la situación presente de la institución, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento institucional hacia el futuro. (Municipalidad Provincial de Huamanga, 2017, pág. 1)

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El Plan Operativo Anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante un ejercicio económico, además se establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir plasmado consecuentemente en un Plan de Acción, el mismo que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar las metas, tiene un duración de un año, indica además las estrategias que se han ideado los directivos de la entidad a evaluar y permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia, también presente los detalles sobre cómo alcanzar lo planeado en el Plan Estratégico, permite plasmar las necesidades de la empresas en cuanto a infraestructura para llevar a cabo las metas planteadas. (Pérez J, 2013)

2.4.2.2.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos, satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales, se puede evaluar y medir de acuerdo al grado de cumplimiento del proceso administrativo por parte de los administradores y gerentes. (Hurtado D, 2008, pág. 47)

El proceso administrativo es una serie de pasos sistemáticos para el cumplimiento de objetivos dando solución a un problema administrativo.

Según Cruz J,(2013) indica que el proceso administrativo “es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en asuntos de organización, dirección y control, se debe contar con una adecuada planeación, un estudio previo y tener objetivos claros”. (pág. 1)

El proceso administrativo está definido por etapas que deben realizarse para el cumplimiento de los objetivos. Primero se debe tener una planeación teniendo en cuenta un estudio previo, luego se debe organizar los recursos humanos o monetarios para a continuación poner en marcha el logro del objetivo para después controlar las acciones.

Funciones del proceso administrativo

Según Hurtado D,(2008) indica las funciones que se cumplen durante el proceso administrativo:

- **Planeación**

Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.

Elementos de la planeación

- ✓ Propósitos, Investigación, Estrategias, Políticas
- ✓ Procedimientos, Programas, Presupuestos, Cursos de acción

- **Organización**

Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos.

- **Dirección**

Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano, una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.

Elementos

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional
2. Motivación
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
4. Comunicación
5. Supervisión
6. Alcanzar las metas de la organización

- **Control**

Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios. (pág. 48)

Existen funciones en el proceso administrativo que deben ser llevadas a cabo para el cumplimiento de los objetivos, y estas funciones son cuatro:

Planeación. - Que se enfoca a la planificación de un futuro para el cumplimiento de los objetivos y los recursos que se va a necesitar para lograr las metas.

Organización. - En esta función se distribuye los recursos necesarios para poner en marcha lo ya planificado designando funciones a las personas encargadas de realizarlas y contribuyendo con todo lo necesario.

Dirección. - Un proceso administrativo de tener la dirección de las autoridades que están encabezando el cumplimiento de los objetivos, se debe tener una eficiente administración, un liderazgo que inspire confianza y comunicación en el personal.

Control. - Esta función está constantemente comprobando que se esté ejecutando las acciones planificadas para tomar decisiones correctivas y se llegue al cumplimiento de los objetivos.

2.4.2.2.3 Contabilidad Administrativa

“Mide y reporta información financiera, así como otro tipo de información no estrictamente financiera que servirá a los Gerentes para el cumplimiento de las metas de una organización. Su interés es medir las realizaciones de procesos y/o de personas” (Toro F, 2007, pág. 7).

La contabilidad administrativa contiene información financiera y no financiera que ayudan a los gerentes seguir las actividades de las personas y los procesos que se van realizando para el cumplimiento de los objetivos.

“Es una rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización, es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplirlos objetivos organizacionales” (Horngren C et al, 2006, pág. 5).

La contabilidad administrativa es un medio de información para los directivos debido a que contiene los procesos que ayuda a identificar las actividades que se están realizando para el cumplimiento de los objetivos.

Características de la contabilidad administrativa

De acuerdo a Horngren C et al, (2006) menciona las características de la contabilidad administrativa:

- **Los usuarios principales.** Son los administradores de las organizaciones de distintos niveles.
- **Libertad para elegir las medidas contables.** No hay más restricción que los costos en relación con los beneficios para tomar las mejores decisiones administrativas.

- **Implicaciones de la medición del comportamiento al seleccionar medidas contables.** La elección debe considerar la forma en que las mediciones y reportes influirán en el comportamiento cotidiano de los administradores.
- **Enfoque de tiempo.** Orientación al futuro: uso formal de los presupuestos, así como de los registros históricos.
- **Horizonte de tiempo.** Flexible varía de una hora a 10 hasta 15 años.
- **Tiempo de reportes.** Reportes detallados, incluyen detalles sobre las partes de la entidad, productos, departamentos, territorio, etc.
- **Descripción de actividades.** El campo de acción está definido con una menor claridad y mayor uso de ciencias económicas, decisión y de comportamiento. (pág. 6)

Las características de la contabilidad administrativa:

Los usuarios principales de obtener información. -Son las personas dentro de la empresa.

Libertad para elegir las medidas contables. -Sin restricciones en cuanto a costos, debido a que proporciona mejores decisiones.

Implicaciones de la medición del comportamiento al seleccionar medidas contables. - Los métodos de medición y reportes influyen en las actividades cotidianas administrativas.

Enfoque de tiempo. - tiene como objetivo el futuro, uso de presupuestos y rendimientos para el mismo año.

Horizonte de tiempo. -Flexible, varía de una hora a 10 hasta 15 años.

Tiempo de reportes. - Lo reportes son detallados para un mejor análisis y para obtener información veraz.

Descripción de actividades. - En donde se desarrolla las actividades están con menor claridad y contiene mayor utilización de contenido económico.

Tareas que realiza la contabilidad administrativa

1. Ayuda y participa en la formulación y ejecución de planes de presupuestos
2. Suministra a la gerencia la información que le permite la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas (toma de decisiones)
3. Establece métodos y procedimientos que permiten controlar, y si es posible reducir costos.
4. Produce valores de inventarios para los propósitos de asignación de costo y precios de ventas y controla las existencias físicas.
5. Determina los costos y las ganancias para cada periodo contable.(Yermanos E y Correa L, 2011, pág. 7)

La contabilidad administrativa cuenta con tareas de ayuda y participación en la creación y cumplimiento de presupuestos, proporciona información suficiente a la gerencia para la toma de decisiones y procede a métodos correctivos a fallas y reduce costos; contiene un constante control en los inventarios de las entradas, salidas y existencias físicas para lo cual se puede determinar costos y ganancias para cualquier periodo contable que se requiera obtener información.

2.5 Hipótesis

La limitada aplicación de indicadores de gestión incide en la errónea toma de decisiones en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de mayo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

2.6 Señalamiento de variables

Variable Independiente: Indicadores de gestión

Variable dependiente: toma de decisiones

Ítems básicos: La, incide en

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad, enfoque y nivel de la investigación

3.1.1 Modalidad Básica de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto debido a las variables de estudio como son: Indicadores de Gestión y la toma de decisiones. Este enfoque resulta de la combinación del método cuantitativo y cualitativo.

Según Hernández R et al,(2006)

El enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer, patrones de comportamiento y probar teorías.

El enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (pág. 182)

Investigación de Campo

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todo directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable.” (Palella M y Santa F, 2012, pág. 279)

Investigación bibliográfica-documental

“Este tipo de investigación se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes, indaga sobre un tema en documentos o escritos.” (Palella M y Santa F, 2012, pág. 279)

Investigación descriptiva

De acuerdo a Hernández R et al, (2006) “los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas”. (pág. 182)

Este tipo de estudios se emplea para detallar las características que inciden en el comportamiento de las variables, además permiten conocer los aspectos que la conforman.

Investigación exploratorio

Los estudios exploratorios se utilizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagantes relacionadas con el problema estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas desde nuevas perspectivas. (Hernández R et al, 2006)

En la asociación sujeta a estudio, existe el desconocimiento sobre la aplicación de indicadores de gestión, debido a que no se ha asignado parámetros para su medición, por lo tanto la toma de decisiones no ha sido sustentada en fuentes válidas.

Investigación Correlacional

Según MonjeC,(2011):

Este tipo de investigación persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en

otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los factores existan relaciones de causalidad, pues estas se determinan por otros criterios que, además de la covariación hay que tener en cuenta. (2011)

En la presente investigación se trata de determinar el nivel de relación existente entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones de la asociación, debido a que una variación en la variable independiente puede ocasionar efectos positivos o negativos en la variable dependiente.

3.1.2 Población, muestra, unidad de investigación.

3.1.2.1 Población

“Se entiende por población al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.” (Hernández S, 2013, pág. 3)

PERSONAL	Nº
Gerente	1
Contadora	1
Secretaria	1
Socios	94
Total	97

Tabla: 2Población de la entidad

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Fuente: Aso. Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo.

3.1.2.2 Muestra

“Cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, este grupo es definido como muestra. Es decir en una parte del universo”.(Hernández S, 2013, pág. 3)

Simbología

n= Tamaño de la muestra

N=Tamaño de la población (universo)

P= Probabilidad de éxito (si se desconoce $p=0.5$)

Q= Probabilidad de no ocurrencia ($q=1-p$)

Z= Nivel de confianza 90% (1.65)

E= Error admisible 10% (0.1)

Datos:

N= 97

E = 10%=0.10

p= $q=1-p=0.05$

q=0.05

Z=90%=1.65

Conclusión: Se concluye que se trabajará con 40 personas que pertenecen a la nómina de socios y empleados de Aso. Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo, luego de aplicar la respectiva fórmula para calcular la muestra a una población finita.

3.1.2.3 Operacionalización de las variables

Operacionalización de la Variable Independiente: Indicadores de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Un indicador de gestión es un instrumento de medición, es decir se hace referencia no a un concepto cualquiera, sino a un factor mensurable, e, implícitamente, a un factor que pueda ser objeto de comparación. (Departamento administrativo de la función pública, 2012, pág. 15)	Eficacia		<p>Indique el total de empleados en relación al número de áreas de la entidad.</p> <p>Indique el total de funciones definidas en relación al total de áreas de la entidad</p> <p>¿Seleccione el método de reclutamiento de personal que se utiliza la entidad?</p> <p>¿Se han definido símbolos, y logos que reflejen la información general de la entidad?</p> <p>¿Se determinan las responsabilidades y actividades a los funcionarios de la entidad?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
			<p>Indique el nivel de conocimiento de la visión por parte de los empleados de la entidad.</p> <p>Indique el porcentaje de empleados que conocen la visión de la entidad.</p> <p>¿Se han alcanzado las metas planteadas dentro del Plan Operativo Anual y el Plan estratégico de desarrollo institucional en la entidad?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

			¿En la entidad se fomenta el nivel de compromiso entre socios y empleados?	
			Indique el porcentaje que los empleados de la entidad conocen la misión. Indique el porcentaje de empleados que participan en la elaboración de la visión de la entidad. ¿Indique si la visión de la entidad es aplicable y posible en el transcurso del tiempo?	Técnica: Observación
			Indique el nivel de cumplimiento de los objetivos alcanzados en la entidad. Indique el nivel de cumplimiento de los objetivos de negocio cumplidos en la entidad. Indique el nivel de cumplimiento de los objetivos funcionales alcanzados en la entidad. ¿Mencione el grado en que se orientan las acciones de los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la entidad?	Técnica: Observación
			Indique el nivel de cumplimiento de las metas alcanzadas en la entidad.	Técnica: Observación

			<p>Indique el nivel de cumplimiento de las metas alcanzadas en relación de los objetivos definidos en la entidad.</p> <p>¿Indique la forma en que se relacionan los recursos y acciones con los objetivos planteados por la entidad?</p>	Técnica: Observación
	Eficiencia		<p>Indique el porcentaje de estrategias implementadas en la entidad.</p> <p>Indique el porcentaje de estrategias de negocio implementadas en la entidad.</p> <p>Indique el porcentaje de estrategias de funcionales implementadas en la entidad.</p> <p>Indique el nivel de tácticas implementadas en la entidad.</p> <p>Indique el nivel de tácticas cumplidas en relación al total de estrategias diseñadas para la entidad.</p> <p>¿Indique el nivel de contribución de las estrategias diseñadas en la entidad para crecimiento económico?</p> <p>¿Indique el grado en que la entidad permite efectuar innovaciones en los cursos que oferta al público?</p>	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			Indique el porcentaje de insumos solicitados en	Técnica:

			<p>relación a los servicios ofertados por la entidad.</p> <p>Indique el porcentaje de procesos de servicio solicitados en relación al total de procesos efectuados por la entidad.</p> <p>Indique el porcentaje de procesos administrativos solicitados en relación al total de procesos efectuados por la entidad.</p> <p>Indique el porcentaje de procesos logísticos solicitados en relación al total de procesos efectuados por la entidad.</p> <p>Indique el porcentaje de procesos de control efectuados en relación al total de procesos efectuados por la entidad.</p> <p>Indique el porcentaje de procesos de comunicación e información efectuados en relación al total de procesos efectuados por la entidad.</p> <p>Indique el porcentaje de procesos de comunicación e información efectuados en la entidad en relación al total de procesos.</p> <p>¿Se organizan los recursos de la entidad para cumplir con los objetivos establecidos?</p>	<p>Observación</p> <p>Instrumento: Ficha de observación</p>
	Calidad		<p>Indique el porcentaje de aplicación de las políticas aplicadas en relación a las políticas establecidas</p> <p>Indique el porcentaje de las políticas cumplidas en relación a las políticas establecidas</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

			<p>Indique el total de políticas en relación al total de procesos</p> <p>¿Las políticas establecidas en la entidad regulan su gestión?</p> <p>¿Se orienta el pensamiento del personal y socios hacia los propósitos de la entidad?</p>	
			<p>Indique el número de procedimientos aplicados en relación a los procedimientos definidos.</p> <p>¿De qué forma se orientan las acciones a seguir en la entidad?</p>	Técnica: Observación
			<p>Indique el porcentaje de decisiones programadas en relación al total de decisiones.</p> <p>Indique el porcentaje de decisiones no programadas en relación al total de decisiones.</p>	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			<p>Indique el total de alternativas de decisión posibles en relación al total de alternativas</p> <p>Indique el total de toma de decisiones acertadas en relación al total de decisiones</p> <p>¿La entidad identifica y resuelve situaciones para conseguir los resultados esperados?</p>	Técnica: Observación
			<p>Indique el porcentaje de servicios deficientes en la entidad.</p>	

			<p>Indique el costo de los servicios deficientes en relación a los costos de los servicios.</p> <p>¿Se ha impulsado el cumplimiento de servicios de calidad ofertados por la entidad?</p> <p>¿Se ha establecido una capacidad para establecer indicadores que evalúen la calidad de los servicios ofertados por la entidad?</p>	
--	--	--	---	--

Tabla: 3Operacionalización de la Variable Independiente: Indicadores de Gestión

Elaborado por: Velastegui G, (2017)

Fuente: Aso. Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo.

Operacionalización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La teoría de la toma de decisiones consiste en el análisis de diversas áreas como la economía, tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de	Condiciones	<p>Certeza</p> <p>Riesgo</p> <p>Incertidumbre</p>	<p>¿Las decisiones en la entidad se toman en función de lo planificado?</p> <p>¿Es importante que las decisiones tomadas en la entidad dependen de los objetivos establecidos dentro del POA (Plan Operativo Anual) y del PEDI (¿Plan estratégico de desarrollo institucional?</p> <p>¿Se cuenta con información necesaria sobre gastos y aportaciones de los socios de la entidad para posteriormente tomar decisiones?</p>	Técnica: Encuesta

estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. “el proceso de transformación de la información en acción.” (Céspedes E, 2009, pág. 17)	Características	Efectos futuros Reversibilidad Impacto Calidad Periodicidad	¿Cómo calificaría a las acciones luego de aplicar estudios técnicos sobre la realidad de la entidad? ¿Cree usted que luego de tomadas las decisiones si existiera un caso fortuito se pueden reversar? ¿Es necesario que se efectúe un análisis de control y seguimiento del POA (Plan Operativo Anual), y del PEDI (¿Plan estratégico de desarrollo institucional que afecten la toma de decisiones? ¿Es necesario que se efectúen evaluaciones de cumplimiento del POA (Plan Operativo Anual) y del PEDI (¿Plan estratégico de desarrollo institucional en la entidad?	Instrumento: Cuestionario
---	-----------------	---	---	------------------------------

Tabla: 4Operacionalización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones

Elaborado por: Velastegui G, (2017)

Fuente:Aso. Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo.

3.1.3 Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

3.1.3.1 Plan de recolección de información

La recolección de la información se realiza aplicando los instrumentos diseñados en la metodología, como la observación, la entrevista, la encuesta, los cuestionarios, los test y otros. La recolección de los datos se lleva a cabo siguiendo un plan preestablecido donde se especifica los procedimientos para la recolección, incluyendo la ubicación de las fuentes de información o los sujetos, el lugar de aplicación, el consentimiento informado y la manera de abordarlos. (Bernal C, 2007)

Nº	Preguntas Frecuentes	Explicación
1	¿Qué?	Identificar los procesos de control y seguimiento de las herramientas de planificación en relación a los indicadores de gestión
2	¿Para qué?	Sugerir un modelo de indicadores de gestión para optimizar la toma de decisiones en la Aso. Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo.
3	¿A quiénes?	Presidente, contadora, secretaria y socios de la entidad
4	¿Cómo?	Utilizando técnicas de recolección de información
5	¿Con qué?	Cuestionario, Ficha de observación
6	¿Quién?	Investigadora: Gissela Velasteguí
7	¿Cuándo?	Desde Febrero a Agosto del 2017
8	¿Dónde?	Aso. Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo.
9	¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, Observación

Tabla: 5 Plan de recolección de la información

Elaborado por: Velastegui G, (2017)

Fuente: La empresa

3.1.3.2 Procesamiento y análisis

Procesamiento de la información se realizará mediante el uso de herramientas estadísticas tales como métodos estadísticos, como las encuestas y la ficha de observación, para posteriormente proceder a la tabulación y finalizar la interpretación de resultados.

Una vez que se recolectan los datos se efectúan algunas actividades preliminares antes de realizar el análisis real de los mismos. Si se trata por ejemplo de

cuestionarios o de pautas de observación, de registro de test o de cualquier otro instrumento de recolección, habrá que examinar cada uno de ellos para analizarlos, internamente, descubriendo posibles incongruencias, omisiones o errores, y enmendándolas si cabe hacerlo. Es decir se revisará sistemáticamente toda la masa de información disponible, juzgando su calidad y el grado de confianza que merece cada una y seleccionando aquellas que puedan incluirse en el informe de investigación. (Monje C, 2011, pág. 217)

- **Plan de análisis e interpretación de resultados**

Los datos por si solos no proporcionan respuestas a las preguntas de investigación planteadas. Por lo tanto es fundamental procesarlos y analizarlos de manera ordenada y coherente para establecer patrones. Analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para su examen detallado. Las unidades de información necesitan de un estudio minucioso de su significado y de sus relaciones, para que puedan así luego ser sintetizadas en una globalidad mayor. (Monje C, 2011)

La investigación se realizará mediante el proceso de información de acuerdo al siguiente detalle:

- Se efectuará la revisión de los procesos de control y seguimiento en el POA (Plan Operativo Anual) y el PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional).
- Se tabulará la información recopilada, con la respectiva representación gráfica, conclusiones y recomendaciones.
- Posteriormente se verificará la hipótesis mediante un estadígrafo denominado Chi Cuadrado, por la muestra es finita y superior a 30 observaciones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

El proceso de recolección de la información inicia con la aplicación de una encuesta dirigida a los integrantes de la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua, una vez que se ha completado este proceso, se procedió al análisis de la información obtenida, para que puedan ser interpretados.

El cuestionario consta de preguntas enfocadas al levantamiento de información acerca de la variable independiente (indicadores de gestión), y de la variable dependiente (toma de decisiones).

La presentación de la información se efectuó por medio de tablas y gráficos, debido a que las tablas permiten conocer de forma detallada los resultados obtenidos, los cuales están expresados en valores absolutos y relativos; mientras que los gráficos permiten conocer de una manera más rápida y visual la información de los datos relativos. Se utilizó un modelo de gráficos de barras horizontales, porque de esta manera se facilita la comparación de los datos, esto se realizó en el programa de Excel, esta es una herramienta que facilita el procesamiento y presentación de la información.

Encuesta

1. ¿Se han definido símbolos, y logos que reflejen la información general de la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	32	80%
No	8	20%
TOTAL	40	100%

Tabla: 6 Definición de símbolos y logos de la información de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

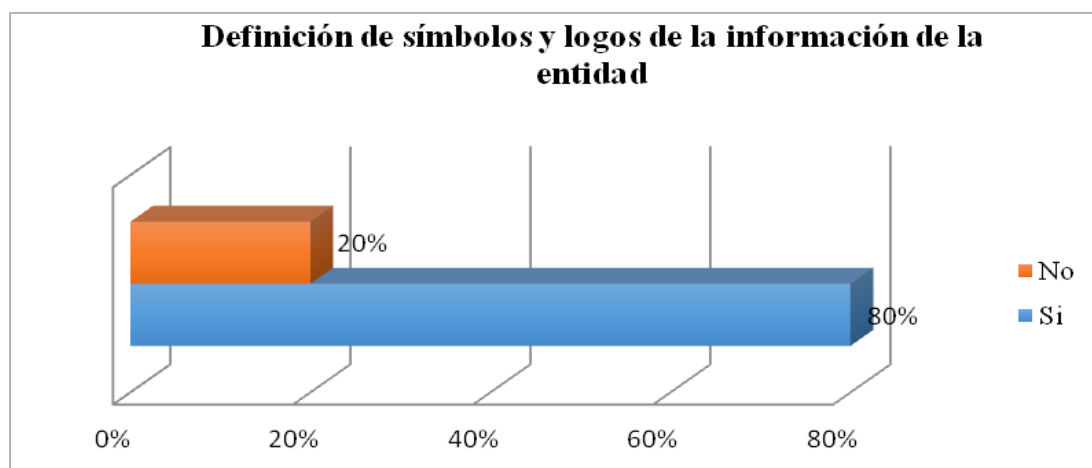


Gráfico: 10 Definición de símbolos y logos de la información de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 80% de encuestados han respondido que se han definido símbolos y logos que reflejen la información general de la entidad, mientras que el 20% manifestaron que no muestran la identidad de la organización.

Interpretación

Se observó que la mayoría de personas encuestadas mencionaron que la asociación, dispone de los distintivos que reflejan la actividad a la que se dedican sus integrantes,

esto debido a que se ha utilizado los servicios de un profesional para que mediante un diseño de imágenes muestre la razón de ser de la empresa.

2. ¿Se determinan las responsabilidades y actividades a los funcionarios de la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	13%
En ocasiones	26	65%
Casi Nunca	9	23%
TOTAL	40	100%

Tabla: 7 Se determinan responsabilidades y actividades de los funcionarios

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

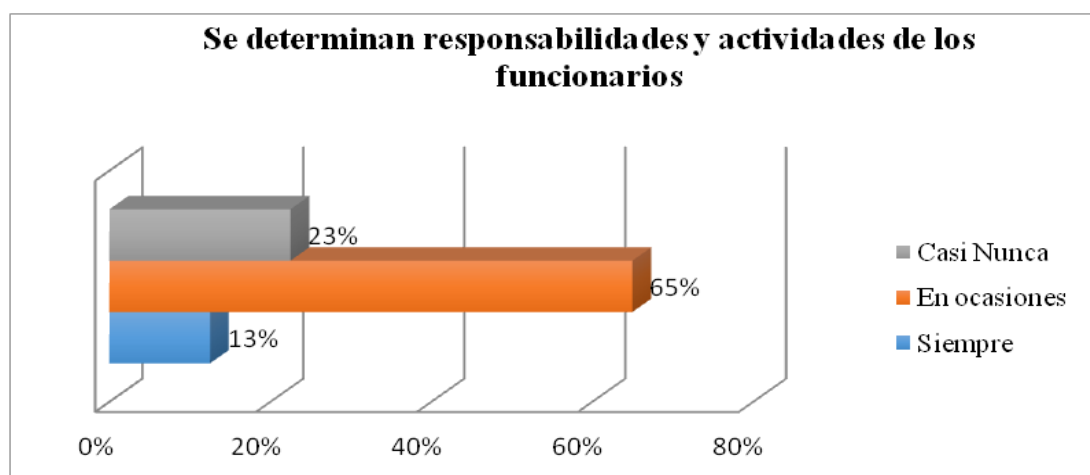


Gráfico: 11 Se determinan responsabilidades y actividades de los funcionarios

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 65% de personas encuestadas manifestaron que en ocasiones se han determinado las responsabilidades y actividades a los funcionarios de la entidad, mientras que el 23% mencionaron que casi nunca se asignan funciones a los empleados, y finalmente el 13% indicaron que siempre se establecen actividades para los colaboradores.

Interpretación

La mayoría de encuestados han respondido que ocasionalmente se asignan responsabilidades a los trabajadores de la asociación, porque no existe un manual de funciones en donde se detalle las actividades para cada uno de los puestos, por lo

tanto las actividades desarrolladas se realizan en base a la experiencia del personal que lleva más años laborando en la entidad.

3. ¿En la entidad se fomentan el nivel de compromiso de los socios y empleados?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	35%
En ocasiones	20	50%
Casi nunca	6	15%
TOTAL	40	85%

Tabla: 8 Nivel de compromiso de los socios y los empleados

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

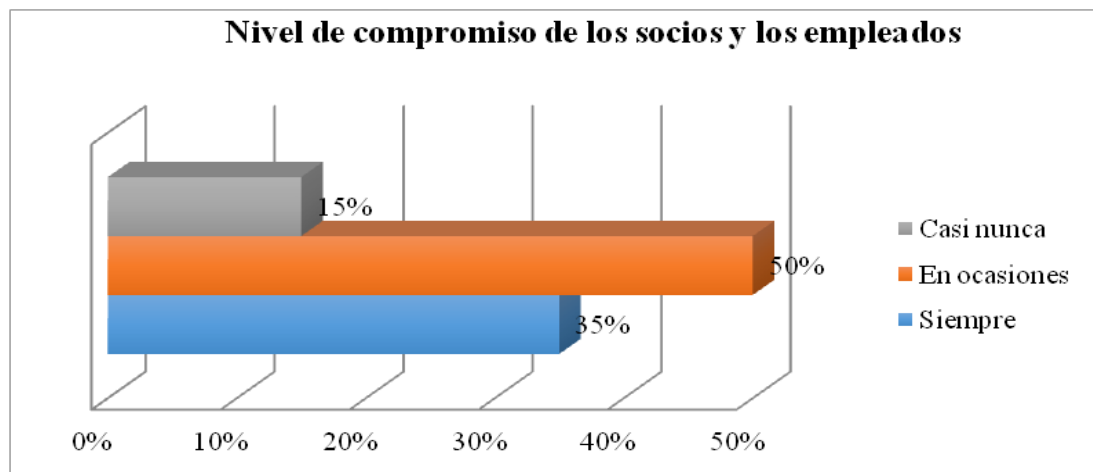


Gráfico: 12 Nivel de compromiso de los socios y los empleados

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 50% de los encuestados han respondido que en ocasiones en la entidad se fomenta el nivel de compromiso de los socios y empleados, mientras que el 35% mencionaron que siempre lo hacen, y por último el 15% indicaron que casi nunca se promueve el trabajo en conjunto.

Interpretación

Se observó que la mayoría de encuestados manifestaron que ocasionalmente se fomenta el nivel de compromiso de los colaboradores con la asociación, porque no se

ha establecido una planificación con las actividades que permitan la integración de cada uno de los miembros, tampoco se desarrollan talleres en donde participen el personal administrativo y operarios.

4. ¿De qué manera se eleva la moral y el espíritu de equipo de los trabajadores?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	35%
En ocasiones	20	50%
Casi nunca	6	15%
TOTAL	40	85%

Tabla: 9 Cómo se eleva la moral y el espíritu de los trabajadores

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

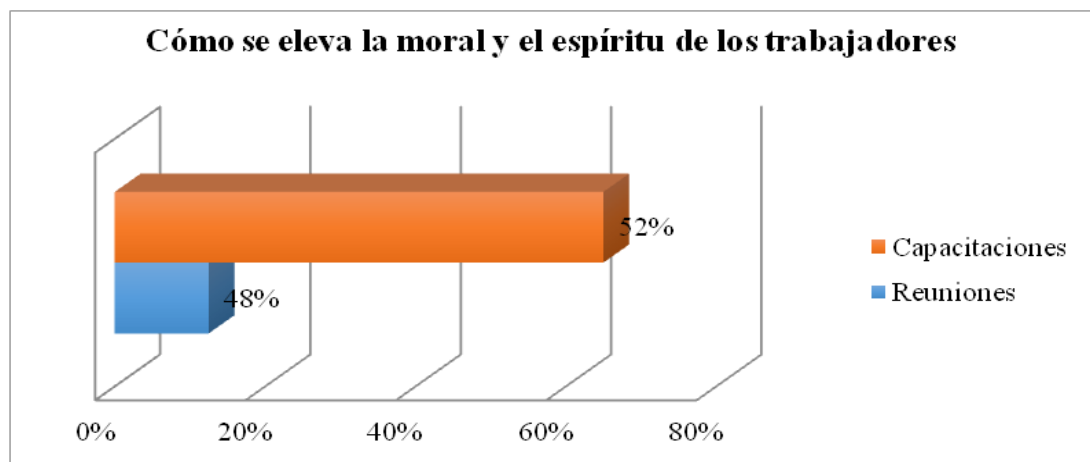


Gráfico: 13 Cómo se eleva la moral y el espíritu de los trabajadores

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 60% de encuestados han respondido que mediante las capacitaciones se eleva el espíritu de equipo de los trabajadores, por su parte el 40% restante mencionaron que mediante las reuniones se motiva el trabajo en conjunto.

Interpretación

Se observó que la mayoría de encuestados manifestaron que una de las técnicas utilizadas para promover la sinergia en el ambiente laboral es mediante las capacitaciones, donde se busca concientizar a los empleados sobre los beneficios que trae consigo un desempeño eficiente en las actividades que le han sido encomendadas.

5. ¿Indique si la visión de la entidad es aplicable y posible en el transcurso del tiempo?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	31	78%
No	9	22%
TOTAL	40	100%

Tabla: 10 La visión de la entidad es aplicable en el tiempo

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

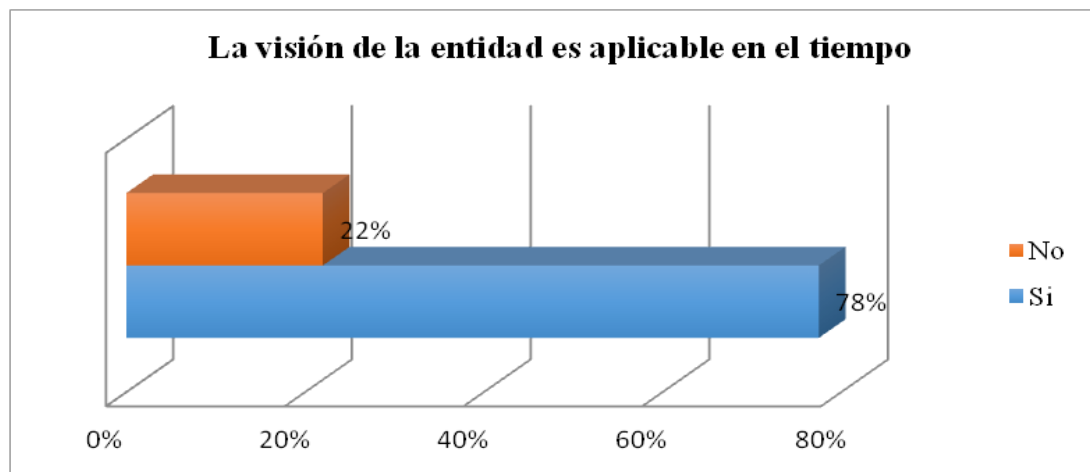


Gráfico: 14 La visión de la entidad es aplicable en el tiempo

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 78% de encuestados manifestaron que la visión de la entidad es aplicable y posible en el transcurso del tiempo, sin embargo el 22% restante indicaron que no es alcanzable la visión de la empresa.

Interpretación

La mayoría de encuestados mencionaron que la perspectiva que se ha fijado la asociación en el mediano y largo plazo se puede lograr, para lo cual es fundamental realizar una evaluación a los procesos existentes e implementar las acciones correctivas necesarias, con el propósito de que las actividades desarrolladas estén enfocadas a cumplir las metas y objetivos establecidos.

6. ¿Se orientan las acciones de los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	22%
No	23	58%
Desconozco	8	20%
TOTAL	40	100%

Tabla: 11 Los empleados en el cumplimiento de los objetivos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

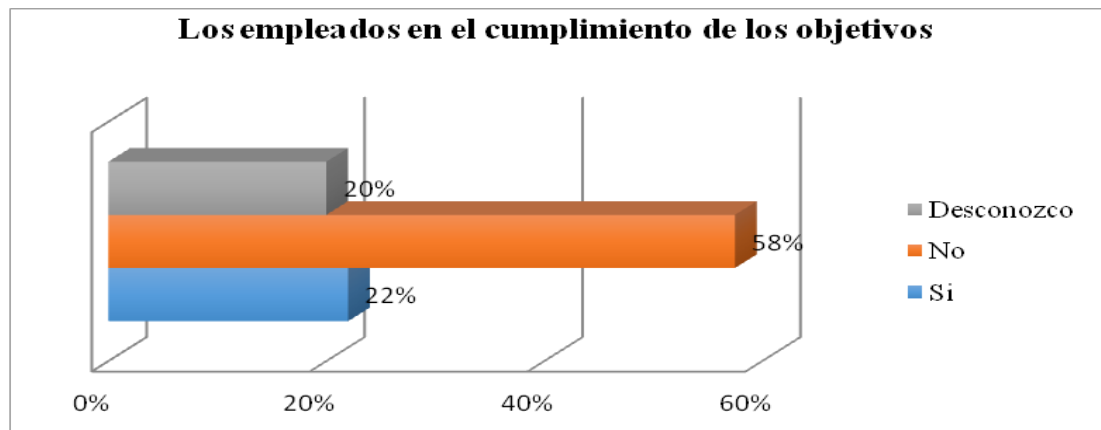


Gráfico: 15 Los empleados en el cumplimiento de los objetivos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 58% de personas encuestadas respondieron que las acciones de los empleados no están orientadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad, por su parte el 22% mencionaron que si están enfocadas al logro de las metas planteadas, y por último el 20% indicaron el desconocimiento de las actividades que contribuyen a cumplir el propósito de la empresa.

Interpretación

Se observó que la mayoría de encuestados manifestaron que las funciones desarrolladas por los colaboradores de la asociación no son coherentes con los ideales que tiene la asociación al término de un ciclo contable, debido a que no se ha realizado una adecuada planificación estratégica en donde se establezcan las actividades a desarrollar por cada una de las áreas y personal que la conforman.

7. ¿La entidad permite efectuar innovaciones en los cursos que oferta al público?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	60%
No	15	37%
Desconozco	1	3%
TOTAL	40	100%

Tabla: 12Innovaciones en los cursos que oferta

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

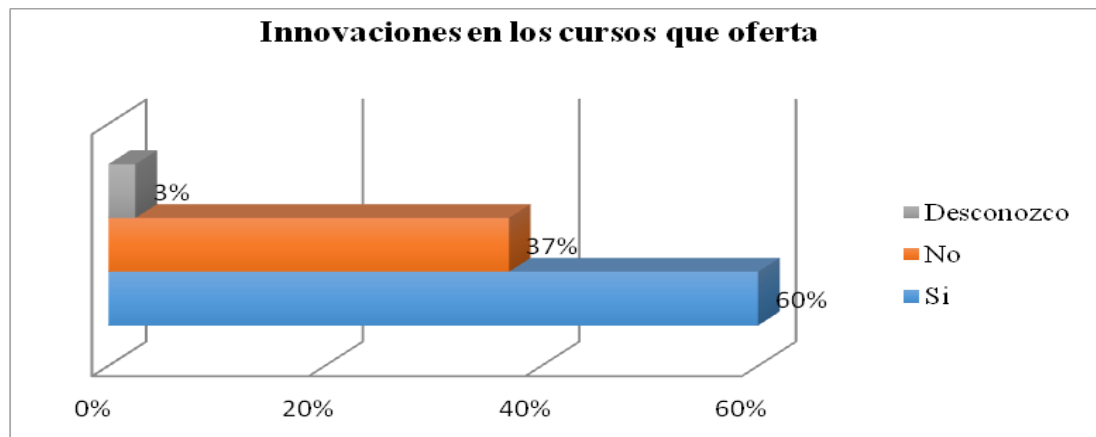


Gráfico: 16Innovaciones en los cursos que oferta

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 60% de personas encuestadas han respondido que la entidad permite efectuar innovaciones en los cursos que oferta al público, por otro lado el 37% mencionaron que no se realizan cambios en las capacitaciones, y para concluir el 3% indicaron que desconocen sobre las modificaciones en las reuniones que se han realizado.

Interpretación

La mayoría de encuestados manifestaron que existe una gran apertura para el mejoramiento de la didáctica empleada en los cursos que se han implementado para la ciudadanía, debido a que la administración tiene conocimiento de que el aprendizaje basado en el uso de imágenes, lluvia de ideas, y la participación de cada uno de los miembros es eficiente, para lo cual es fundamental establecer presupuestos que permitan el abastecimiento de los materiales a utilizar.

8. ¿Se organizan los recursos de la entidad para cumplir con los objetivos establecidos?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	6	15%
En ocasiones	27	67%
Casi Nunca	7	18%
TOTAL	40	100%

Tabla: 13 Recursos para cumplir los objetivos establecidos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

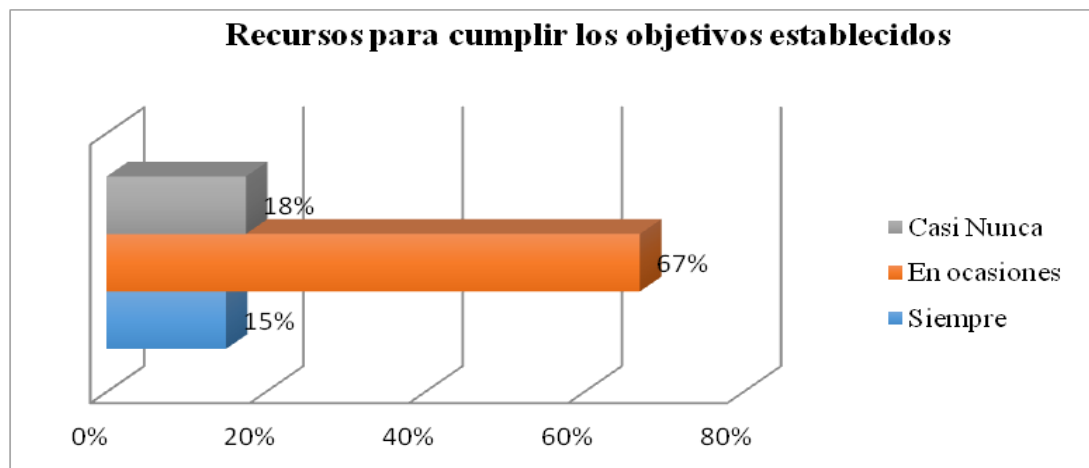


Gráfico: 17 Recursos para cumplir los objetivos establecidos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 67% de encuestados han respondido que en ocasiones se organizan los recursos de la entidad para cumplir con los objetivos, por su parte el 18% manifestaron que casi nunca lo hacen, y finalmente el 15% indicaron que siempre existe organización de los fondos.

Interpretación

Se observó que la mayoría de encuestados mencionaron que ocasionalmente los recursos de los que dispone la asociación, no están asignados correctamente para cada una de las áreas, debido a que no se elaboran presupuestos que incluyan las actividades que agregan valor a los procesos.

9. ¿Se apoyan las acciones de la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	8	20%
En ocasiones	27	67%
Casi Nunca	5	13%
TOTAL	40	100%

Tabla: 14 Apoyo de las acciones de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

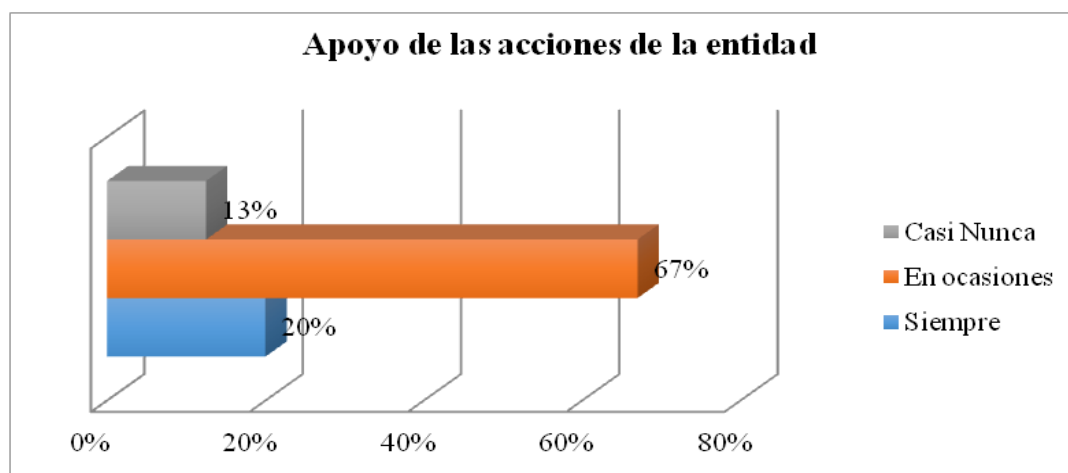


Gráfico: 18 Apoyo de las acciones de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 67% de encuestados respondieron que en ocasiones se apoyan las decisiones de la entidad, mientras que el 20% mencionaron que siempre lo hacen, y por último el 13% indicaron que casi nunca se respaldan las resoluciones de la empresa.

Interpretación

La mayoría de encuestados manifestaron que ocasionalmente las decisiones de la administración cuentan con el apoyo de los colaboradores, debido a que estas no son socializadas con todos los miembros que conforman la asociación, por lo tanto existe desconocimiento de las acciones que se plantean para el mejoramiento del desempeño organizacional.

10. ¿Se orientan las acciones a seguir en la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	29	73%
En ocasiones	11	27%
TOTAL	40	100%

Tabla: 15 Acciones que se deben cumplir dentro de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

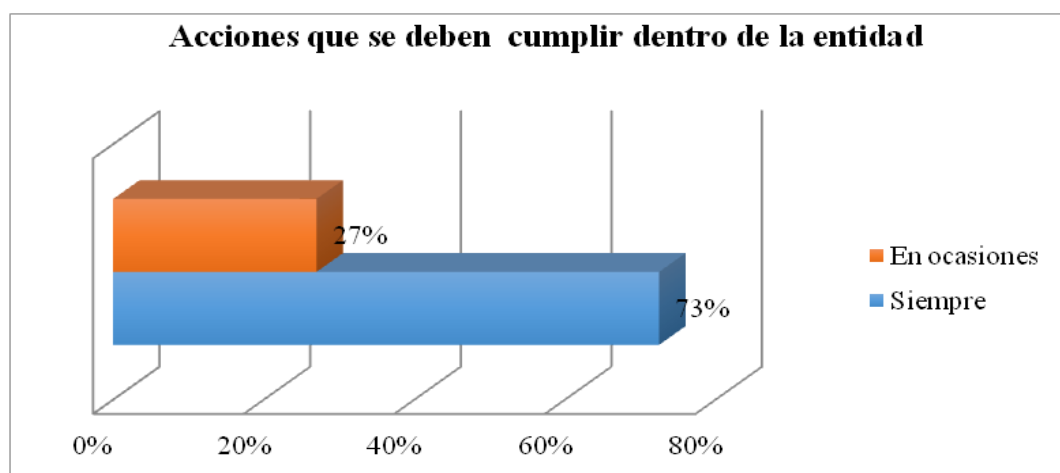


Gráfico: 19 Acciones que se deben cumplir dentro de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 73% de personas encuestadas mencionaron que siempre se orientan las acciones a seguir en la entidad, mientras que el 27% han respondido que en ocasiones la empresa proporciona las directrices necesarias para un eficiente desempeño.

Interpretación

Se observó que la mayoría de encuestados han manifestado que la entidad facilita el desarrollo de las actividades, suministrando los parámetros que requiere un puesto de trabajo para alcanzar los objetivos planteados, por otra parte las instrucciones para el nuevo personal son dadas por el personal que tiene la suficiente experiencia por los años que labora en la entidad.

11. ¿Se han cumplido con los objetivos planteados en el Plan Anual de Trabajo de la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	9	23%
En ocasiones	20	50%
Casi Nunca	11	27%
TOTAL	40	100%

Tabla: 16 Cumplimiento del Plan Anual de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

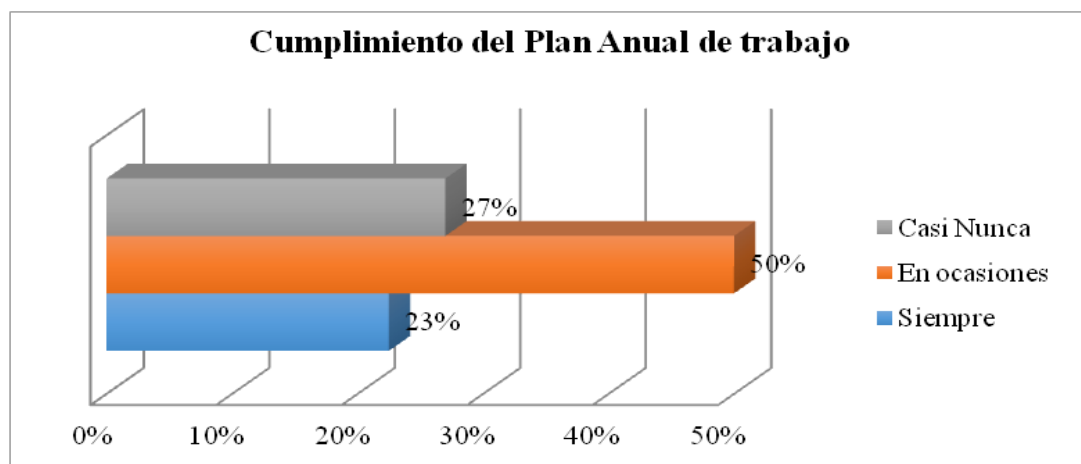


Gráfico: 20 Cumplimiento del Plan Anual de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 50% de personas encuestadas respondieron que en ocasiones se han cumplido con los objetivos planteados en el Plan Anual de Trabajo de la entidad, mientras que el 27% manifestaron que casi nunca lo hacen, y finalmente el 23% indicaron que siempre han alcanzado las metas establecidas.

Interpretación

La mayoría de encuestados mencionaron que ocasionalmente han conseguido los objetivos planteados, debido a que no se ha definido un responsable y los parámetros de evaluación sobre el avance de las actividades, así como tampoco se han establecido los periodos de tiempo en los que deben ser analizados.

12. ¿Se hacen seguimientos periódicos del cumplimiento de los objetivos planteados?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	27%
En ocasiones	21	53%
Casi Nunca	8	20%
TOTAL	40	100%

Tabla: 17 Seguimiento de los objetivos planteados

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

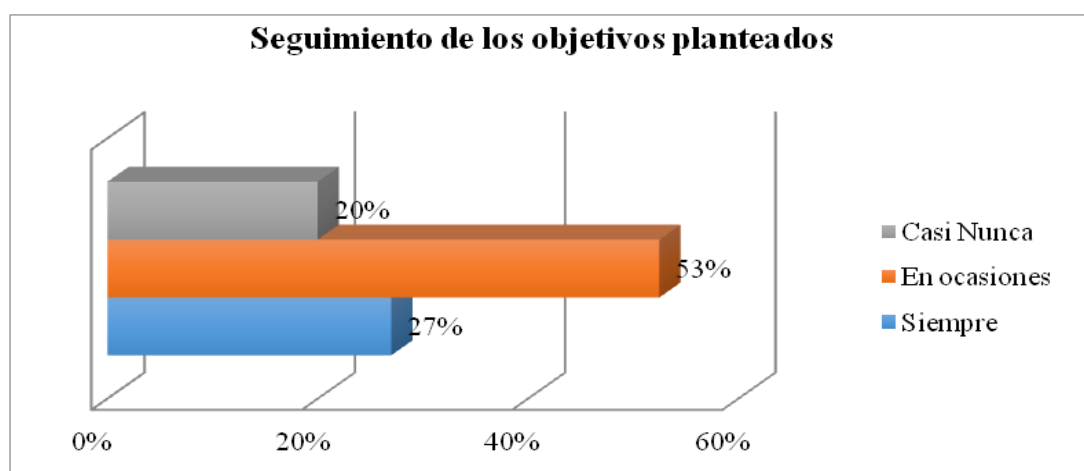


Gráfico: 21 Seguimiento de los objetivos planteados

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 53% de los encuestados respondieron que en ocasiones se efectúa el seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos planteados, por su parte el 27% mencionaron que siempre lo hacen, y finalmente el 20% indicaron que casi nunca se realiza una evaluación sobre el avance en el logro de las metas establecidas.

Interpretación

Se observó que la mayoría de encuestados manifestaron que ocasionalmente se evalúa que los trabajos realizados cumplan con el propósito que tiene la asociación, debido a que el análisis sobre el grado en el que se han alcanzado las metas planteadas se realizan al terminar el ciclo contable, además los empleados tienen exceso de trabajo en sus áreas.

13. ¿Se han efectuado pruebas de control para obtener evidencias?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	20	50%
En ocasiones	16	40%
Casi Nunca	4	10%
TOTAL	40	100%

Tabla: 18Control para obtener evidencias

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

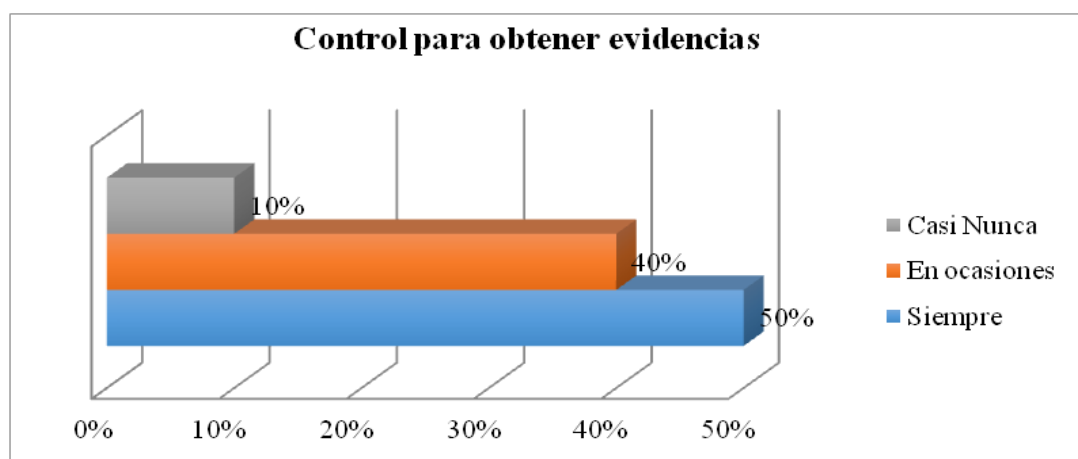


Gráfico: 22Control para obtener evidencias

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 50% de las personas encuestadas respondieron que siempre se han efectuado pruebas de control para obtener evidencias, por otro lado el 40% manifestaron que en ocasiones lo hacen, y para terminar el 10% indicaron que casi nunca se aplican evaluaciones para detectar falencias en el proceso.

Interpretación

La mayoría de encuestados mencionaron que la entidad utiliza herramientas para controlar y obtener información que sustente las deficiencias detectadas, debido a que algunos procesos están sujetos a un nivel de riesgo elevado, esto contribuirá a que los objetivos planteados no se cumplan.

14. ¿Seleccione el método de reclutamiento de personal que se utiliza la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mediante solicitud(hoja de vida)	21	52%
Entrevista Personal	16	40%
Contacto con universidades	1	3%
Anuncios en periódico locales	2	5%
Contacto con agencia de reclutamiento	0	0%
TOTAL	40	100%

Tabla: 19Método de reclutamiento de personal

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

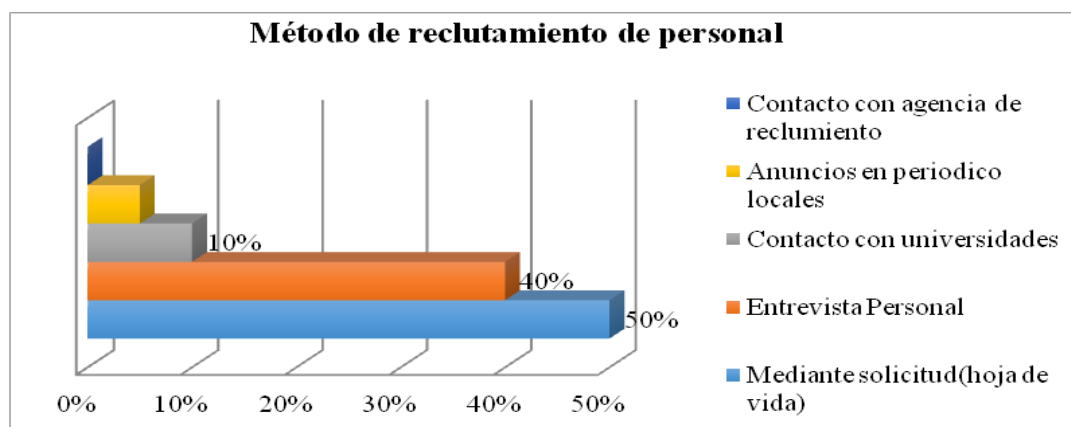


Gráfico: 23Método de reclutamiento de personal

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 52% de encuestados respondieron que el método de reclutamiento de personal es mediante solicitud (hoja de vida), por su parte el 40% mencionaron que se realiza a través de una entrevista personal, mientras que el 5% indicaron que lo hacen por medio de anuncios en periódicos locales, y finalmente el 3% manifestaron que se efectúan contactos con las universidades para cubrir las vacantes existentes.

Interpretación

Se observó que la mayoría de encuestados mencionaron que cuando existe un puesto disponible en la empresa, la alternativa más factible para reclutar un nuevo empleado es revisando las hojas de vida de los aspirantes, porque de esta manera se puede conocer el historial labora de cada uno.

15. ¿Se ha establecido una capacidad para establecer indicadores que evalúen la calidad de los servicios ofertados por la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	5%
En ocasiones	16	40%
Casi Nunca	22	55%
TOTAL	40	100%

Tabla: 20Indicadores para evaluar la calidad de los servicios
Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

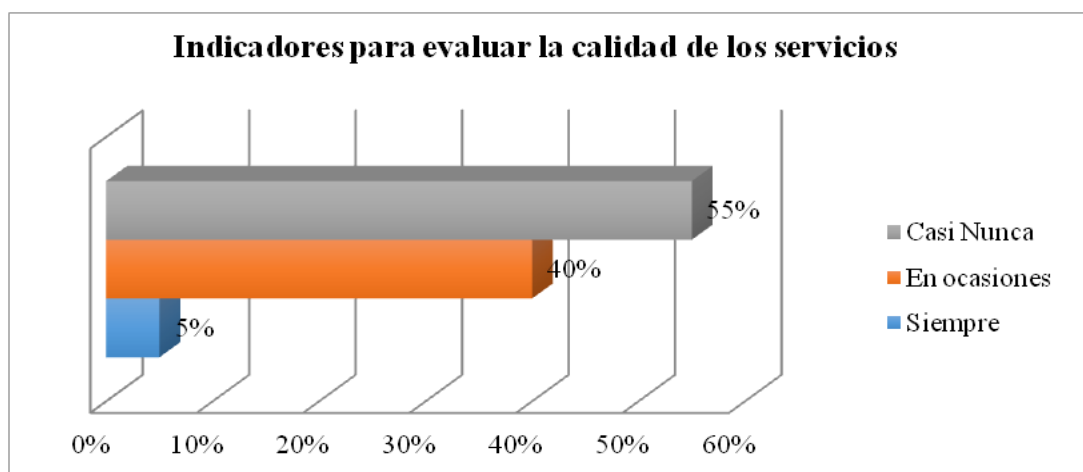


Gráfico: 24Indicadores para evaluar la calidad de los servicios

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 55% de los encuestados han respondido que casi nunca se han establecido indicadores que evalúen la calidad de los servicios ofertados por la entidad, mientras que el 40% mencionaron que en ocasiones lo hacen, y para concluir el 5% indicaron que siempre se establecen parámetros.

Interpretación

La mayoría de encuestados manifestaron que casi nunca se han fijado directrices que permitan conocer el grado de satisfacción del cliente con el servicio recibido, debido a que la administración ha considerado subjetivamente que el trabajo desarrollado es eficiente.

16. ¿Es importante que las decisiones tomadas en la entidad dependan de los objetivos dentro del POA(Plan Operativo Anual) y del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional)

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	36	89%
En ocasiones	3	8%
Casi Nunca	1	3%
TOTAL	40	100%

Tabla: 21Las decisiones tomadas dependen del POA y PEDI

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

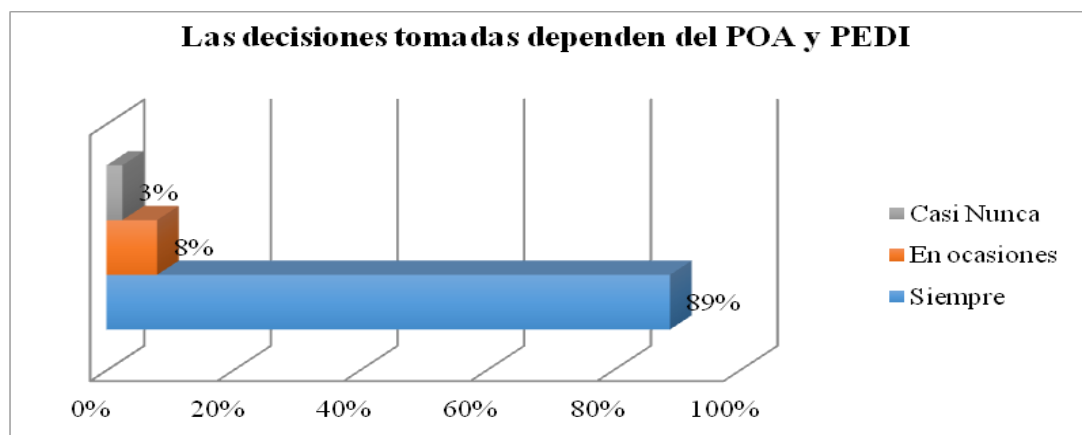


Gráfico: 25 Las decisiones tomadas dependen del POA y PEDI

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 89% de las personas encuestadas han respondido que las decisiones tomadas dependan de los objetivos dentro del POA (Plan Operativo Anual) y del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional), por su parte el 8% han respondido que no tienen que tener relación, y finalmente el 3% manifestaron que casi nunca se debería tomar como referencia los reglamentos internos.

Interpretación

Se observó que un alto porcentaje de encuestados mencionaron que debe existir coherencia, entre las decisiones de la administración y los estatutos de la entidad, porque de esta forma las actividades desarrolladas por los funcionarios estarían encaminadas al cumplimiento del propósito organizacional.

17. ¿Cómo calificaría a las acciones en la toma de decisiones luego de aplicar estudios técnicos sobre la realidad de la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Eficientes	34	85%
Deficientes	6	15%
TOTAL	40	100%

Tabla: 22 Estudios técnicos sobre la realidad de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

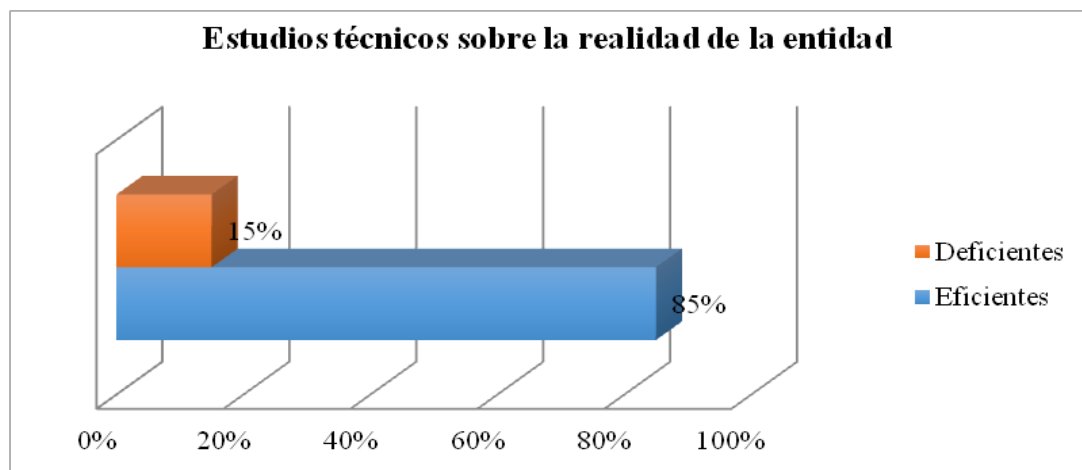


Gráfico: 26 Estudios técnicos sobre la realidad de la entidad

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Análisis

El 85% de encuestados respondieron que las acciones en la toma de decisiones luego de aplicar estudios técnicos sobre la realidad de la entidad es eficiente, mientras que el 15% indicaron que es deficiente.

Interpretación

La mayoría de encuestados manifestaron que las actividades en la toma de decisiones es óptima, porque esto no está a cargo de una sola persona, sino que para emitir una resolución que afecte a toda la asociación, esta debe ser dialogada entre los miembros más cercanos al gerente.

4.2 Verificación de Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se aplicó la prueba estadística del Chi-cuadrado, esta herramienta es un estadígrafo de distribución libre que facilita establecer la relación entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras.

Con la obtención de los datos obtenidos en el levantamiento de la información, se procede al análisis de las siguientes preguntas:

<i>Indicadores</i>	<p>¿Se ha establecido una capacidad para establecer indicadores que evalúen la calidad de los servicios</p>	<p>¿Es importante que las decisiones tomadas en la entidad dependan de los objetivos dentro del POA (Plan Operativo)</p>
--------------------	---	--

	ofertados por la entidad?	Anual) y del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional)?
<i>Siempre</i>	2	36
<i>En ocasiones</i>	16	3
<i>Casi Nunca</i>	22	1
Total	40	40

Tabla: 23 Verificación de la Hipótesis

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

<i>PREGUNTAS</i>	Siempre	En ocasiones	Casi Nunca	Total
<i>Nº 1</i>	2	16	22	40
<i>Nº 2</i>	36	3	1	40
TOTAL	38	19	23	80

Tabla: 24 Frecuencia Observada

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Para el cálculo del Chi Cuadrado se escogió las preguntas más relevantes de la encuesta realizada, lo que facilito el cálculo.

Para realizar el cálculo de las frecuencias esperadas se utiliza la siguiente fórmula, utilizando los valores del cuadro de las frecuencias observadas:

Cálculo

- Para la pregunta Nº1, primera columna y alternativa por total de la muestra y la frecuencia esperada sería:
- Para la pregunta Nº2, segunda columna y alternativa por total de la muestra y la frecuencia esperada sería:

<i>PREGUNTAS</i>	Siempre	En ocasiones	Casi Nunca	Total
<i>Nº1</i>	19	9.50	11.50	40
<i>Nº2</i>	19	9.50	11.50	40
TOTAL	38	19	23	80

Tabla: 25 Frecuencia esperada

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

4.2.1 Cuadro de contingencia

VI VD	Indicadores de gestión			TOTAL
	Siempre	En ocasiones	Casi Nunca	
Siempre	19	0	0	19
En ocasiones	0	9,5	0	9,5
Casi Nunca	0	0	11,5	11,5
Total	19	9,5	11,5	40

Tabla: 26 Tabla de contingencia
Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

4.2.1 Calculo de Chi-Cuadrado

$$Chi\ Cuadrado = \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X²= Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O=Frecuencia Observada

E=Frecuencia Esperada o Teórica

Grado de significación $\alpha = 0.05$

O-E= Frecuencia observada – frecuencia esperada

O-E²=Resultados de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

O-E²/E=Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

	CATEGORÍA	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
¿Se ha establecido una capacidad para establecer indicadores que evalúen la calidad de los servicios ofertados por la entidad?	Siempre	2	19	-17	289	15.21
	En Ocasiones	16	9.50	6.5	42.5	4.45
	Casi Nunca	22	11.50	10.50	110.25	9.59
	Siempre	36	19	17	289	15.21

decisiones tomadas en la entidad dependan de los objetivos dentro del POA (Plan Operativo Anual) y del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional)?	En Ocasiones	3	9.50	-6.5	-42.25	4.45
	Casi Nunca	1	11.50	-10.5	-110.25	9.59
					X²=	58.5

Tabla: 27Frecuencias esperadas

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

4.2.2 Selección del Chi-cuadrado en tablas

a) Selección de nivel de significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 0.05 (5%), que indica que hay una probabilidad del 0,95 de que la hipótesis nula sea verdadera.

b) Selección de los grados de libertad

Para calcular el grado de libertad se realiza la siguiente fórmula utilizando los datos del cuadro de las frecuencias:

$$GL = (\text{filas}-1) (\text{columnas} -1)$$

$$GL = (2-1) (3-1)$$

$$GL = 1*2$$

$$GL = 2 \rightarrow 5.991 \text{ Tabla Chi Cuadrado}$$

c) Selección del Chi-cuadrado en tablas

Grados de libertad	Probabilidad de un valor superior				
	10%	5%	2,5%	0,01	0,005
1	2.706	3.841	1.323	10.827	0.455
2	4.605	5.991	2.773	13.815	1.386
3	6.251	7.815	4.108	16.266	2.366
4	7.779	9.488	5.385	18.466	3.357

Tabla: 28Chi-cuadrado en tablas

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Tomando en cuenta que los grados de libertad son 2 y el nivel de significación del 5% se escogió un $x^2_{\tau}=5.991$

4.2.3 Análisis del Chi-Cuadrado (tablas)

Para la comprobación de la hipótesis se establecen los siguientes pasos:

a) Modelo Lógico(O-E)²

Ho: “La limitada aplicación de indicadores de gestión no incide en la errónea toma de decisiones de la Asociación de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de mayo”

Hi: “La limitada aplicación de indicadores de gestión si incide en la errónea toma de decisiones de la Asociación de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de mayo”

b) Especificación de las Regiones de Aceptación y de rechazos

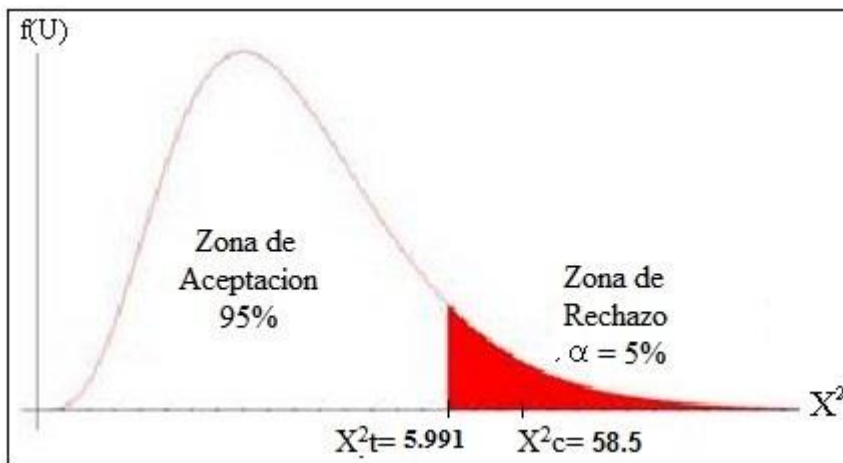


Gráfico:29Chi-cuadrado

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

c) Regla de decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ se acepta la hipótesis de investigación.

Como $X^2_c = 58.5 > X^2_t = 5.991$ se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 : hipótesis alterna que dice: La limitada aplicación de indicadores de gestión si incide en la errónea toma de decisiones de la Asociación de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Junio

4.3 Conclusiones

Se concluye que al aplicar indicadores de gestión adecuados en la Asociación de Maestros y Operarios 5 de Junio, para la acertada toma de decisiones.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Datos informativos

5.1.1 Título

Aplicación de herramientas de planificación para el desarrollo de los indicadores de gestión, y la optimización de la toma de decisiones en la Asociación Interprofesional de Maestros Operarios en Mecánica 5 de Mayo.

5.1.2 Institución ejecutora

Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua.

5.1.3 Beneficiarios

- Gerente
- Contadora
- Socios

5.1.4 Ubicación

Se ejecutará en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, sector Huachi Loreto Calle Quevedo S/N.

5.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Se ejecutará en el último cuatrimestre del año 2017.

5.1.6 Equipo Técnico Responsable

- Gerente
- Contadora
- Socios
- Investigadora.

5.1.7 Costo

El costo será de \$ 1150.00

5.2 Antecedentes de la propuesta

Una vez que se han interpretado los datos obtenidos mediante el levantamiento de la información se pudo verificar que efectivamente los indicadores de gestión inciden en la toma de decisiones.

De acuerdo a Rodríguez M,(2014)la gerencia estratégica debe enfocar a la institución a mediano y largo plazo, para lo cual es fundamental la definición de los procesos, las acciones y los recursos necesarios para lograr sus fines. Los planes estratégicos relacionados a las diferentes funciones de la entidad, deben estar claramente identificados e ir de la mano con sus indicadores de gestión, solo de esta manera será posible la revisión eficiente y eficaz de las actividades desarrolladas por los trabajadores.

La construcción de los indicadores de gestión se realiza con la finalidad de suministrar a los diferentes niveles de la organización, una herramienta para la toma de decisiones, cuyo método de aplicación permita la obtención de un valor rápido y preciso, con múltiples posibilidades de reportes actualizados, que permiten a los directivos medir la gestión realizada. El indicador construido tiene atributos que lo caracterizan entre los que se mencionan: confiabilidad (debe reflejar lo que se quiere medir), simplicidad (es sencillo de calcular e interpretar), objetividad (los

mismos resultados sin importar quién lo aplique), bajo costo, fácil construcción y uso. (Mujica M y Maldonado I, 2009, págs. 393-411)

De acuerdo a lo mencionado por los autores, los indicadores de gestión permiten evaluar el desempeño organizacional, además es necesario el diseño y aplicación de fórmulas matemáticas que cuantifiquen los resultados alcanzados, con el propósito de dotar a la administración de herramientas útiles para su gestión.

En términos de Cabeza L,(2004) los modelos de toma de decisiones están conformadas en su mayoría por un conjunto de pasos que se deben seguir para que las acciones que implemente la administración resulte favorable para la organización.

Por otra parte se conoció que en algunas instituciones existe la creencia que únicamente el gerente es quién toma las decisiones, lo que disminuye la motivación de los colaboradores, esto incrementa la posibilidad de decidir de forma incorrecta.

“El proceso de decidir involucra la forma de integrar adecuadamente los diferentes criterios para lograr una toma de decisiones más rápida y eficiente, lo que ayuda que el desempeño de la empresa sea elevado”. (Garza R et al, 2007, págs. 29-36)

Los problemas empresariales actuales requieren de decisiones rápidas y eficientes, para lo cual es fundamental que los diferentes departamentos generen los informes con los datos requeridos para decidir el rumbo de la entidad, estos aspectos son clave para que puedan mantenerse en el mercado a un nivel competitivo.

5.3 Justificación

La toma de decisiones debe realizarse en función de los factores críticos detectados, por lo tanto es necesaria la utilización de directrices que faciliten la evaluación y diagnóstico de la situación actual de la empresa, pues estos indicadores de gestión miden el desempeño logrado por los colaboradores.

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los socios de la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua., se obtuvieron resultados como que ocasionalmente se asignan responsabilidades a los trabajadores de la asociación, debido a que no existe un manual de funciones en donde se detalle las actividades para cada uno de los puestos,

por lo tanto las actividades desarrolladas se realizan en base a la experiencia del personal que lleva más años laborando en la entidad.

Además se identificó que ocasionalmente se fomenta el nivel de compromiso de los colaboradores con la entidad, porque no se ha establecido una planificación con las actividades que permitan la integración de cada uno de los miembros, tampoco se desarrollan talleres en donde participen el personal administrativo y operarios.

En lo que se refiere al cumplimiento de objetivos, las funciones desarrolladas por los colaboradores de la asociación no son coherentes con los ideales que tiene la asociación al término de un ciclo contable, debido a que no se ha realizado una adecuada planificación estratégica en donde se establezcan las actividades a desarrollar por cada una de las áreas y personal que la conforman.

Por otra parte, las decisiones de la administración en ocasiones cuentan con el apoyo de los colaboradores, ya que estas no son socializadas con todos los miembros que conforman la asociación, consecuentemente existe desconocimiento de las acciones que se plantean para el mejoramiento del desempeño organizacional. Para concluir, casi nunca se han fijado directrices que permitan conocer el grado de satisfacción del cliente con el servicio recibido, debido a que la administración ha considerado subjetivamente que el trabajo desarrollado es eficiente.

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo general

Desarrollar la aplicación de herramientas de planificación para la utilización de los indicadores de gestión, para la toma de decisiones acertada en la Asociación Interprofesional de Maestros Operarios en Mecánica 5 de Mayo.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Efectuar el diagnóstico inicial de la entidad, para determinar el nivel de conocimiento de la entidad.
- Aplicar y desarrollar los indicadores de gestión relacionados a la actividad económica de la institución, para la obtención de resultados relacionados a la eficacia, eficiencia y calidad en las áreas que maneja la misma.

- Desarrollar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, para establecer las funciones, responsabilidades, acciones a seguir en el periodo.
- Depurar la información financiera presentada por la entidad para la obtención de información ajustada y razonable tomando de referencian los hallazgos detectados.

5.5 Análisis de Factibilidad

5.5.1 Factibilidad Organizacional

El desarrollo de la propuesta es factible debido a que se cuenta con el apoyo del gerente, de la contadora, y de los socios para la aplicación de indicadores de gestión frente a las decisiones tomadas por la Asamblea General de la entidad.

5.5.2 Factibilidad Económico - Financiero

La propuesta es factible porque contribuirá a que los recursos financieros sean asignados de forma eficiente en cada una de las áreas estratégicas, además esto permitirá controlar el monto gastado en relación al presupuesto establecido.

5.5.3 Factibilidad Tecnológica

La tecnología es uno de los recursos fundamentales que inciden directamente en la innovación y mejora de la calidad de los productos y servicios, la asociación dispone de los equipos necesarios para la implementación de la propuesta planteada.

5.6 Fundamentación Científico - Técnica

Para el desarrollo de la presente propuesta se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

5.6.1 Indicadores de gestión

La globalización exige que las empresas mejoren cada vez más sus procesos y por lo tanto los bienes y servicios ofertados, para lo cual es indispensable definir la estrategia que permita direccionar las fuerzas en conjunto de un equipo de trabajo para alcanzar los resultados económicos esperados. Una herramienta para evaluar el desempeño organizacional son los indicadores de gestión.

En términos de Mujica M y Maldonado I, (2009) los indicadores de gestión surgen con el concepto de la calidad total, debido a que permiten evaluar la gestión en las empresas, para determinar el impacto de los productos y servicios, en la actualidad los indicadores son empleados como herramientas para el control de los procesos y para apoyar la toma de decisiones.

Por otra parte los indicadores de gestión miden la eficiencia de los recursos utilizados, pueden ser definidos como una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de los productos en los procesos de la organización. (Beltrán J, 2005, pág. 147)

Importancia

- Reducción de la incertidumbre y de la subjetividad.
- Incremento de la efectividad de la organización.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento del personal.
- Impulsa la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades en cada uno de los negocios.
- Proporciona las herramientas de información sobre la gestión del negocio.

Características

- **Nombre:** Debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo:** Se debe tener clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo que implica la identificación exacta de cómo se relacionan los factores.
- **Unidades:** Estas pueden variar en función de los factores que se relacionan.
- **Glosario:** Es fundamental determinar los aspectos que se relacionan en su cálculo.

Factores para el establecimiento de indicadores de gestión

- 1) Contar con objetivos y estrategias
- 2) Identificar los factores claves del éxito.
- 3) Definir los indicadores.

- 4) Diseñar la medición
- 5) Establecer y asignar recursos.
- 6) Ajustar y estandarizar las fórmulas de cálculo
- 7) Mantener en uso y mejorar continuamente.

5.6.2 Toma de decisiones

En el ambiente empresarial los problemas y soluciones son elementos que surgen en la actividad diaria, los directivos se enfrentan ante esta disyuntiva cada día, para decidir de la forma correcta es importante que los diferentes departamentos proporcionen información útil y confiable a la administración, una decisión afecta a todos los niveles de la empresa.

En términos de Navia M,(2002) la toma de decisiones es un proceso mediante el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada, se refiere a elegir entre varias formas posibles, con la finalidad de alcanzar una meta.

La toma de decisiones es un proceso grupal que involucra el esfuerzo planeado y cooperativo, en el cuál cada participante tiene un papel reconocido de cumplir y unas obligaciones o tareas para ejecutar. (Cabeza L et al, 2004, págs. 1-39)

Clasificación

- **Decisiones de rutina:** Comprenden elecciones estandarizadas en respuesta a problemas comunes. La solución se encuentra en las políticas y procedimientos internos.
- **Decisiones adaptivas:** Se refiere a respuestas de problemas poco frecuentes, esto involucra la modificación a prácticas rutinarias.
- **Decisiones innovadoras:** Estas soluciones implican una serie de decisiones relacionadas entre sí, por lo general son tomadas en el transcurso de varios meses o años.

Factores que influyen en la toma de decisiones

- **Importancia:** De acuerdo al grado de relevancia de una decisión se buscará la información, por lo tanto, requiere de un análisis más profundo.

- **Relación tiempo-costo:** Se refiere a lo costoso que puede resultar la demora de una decisión, por lo que es factible decidir en el menor tiempo posible.
- **Incertidumbre:** Entre mayor sea el riesgo de que puede ocasionar una decisión, mayor será la información revisada.
- **Complejidad:** Comprende el grado de afectación puede ocasionar una decisión tomada en el ambiente organizacional.
- **Circunstancias en que se toma una decisión:** Se refiere al tiempo, cuando la decisión es urgente se dispone de menor tiempo.

5.7 Metodología

La presente propuesta está enfocada al desarrollo de indicadores que faciliten la evaluación de desempeño y de esta manera que las decisiones tomadas influyan de forma positiva en el rumbo de la asociación.

5.7.1 Modelo Operativo

FASES	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
FASE I Diagnóstico Inicial	Se establece el diagnóstico inicial de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar el tipo de herramientas de planificación se aplican en la entidad • Mencionar de qué manera se toman decisiones en la entidad 	Investigadora
	Se describe como la entidad debería haber establecido su planificación estratégica de forma sencilla y puntual	<ul style="list-style-type: none"> • Logo propuesto • Reseña Histórica • Organigrama Estructural y Funcional 	Presidente Secretario Contadora Investigadora
FASE II Desarrollo de indicadores de gestión	Aplicación de indicadores de gestión en relación al cumplimiento de objetivos planteados cumplidos y viceversa	EFICACIA <ul style="list-style-type: none"> • División y distribución funciones • Cultura organizacional • Recursos humanos • Visión • Misión • Objetivos • Metas EFICIENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Estratégicas / tácticas • Procesos CALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Procedimientos • Toma de decisiones • Calidad 	Investigadora

FASE III Desarrollo de POA y PEDI	Elaboración de POA y PEDI, basado en los resultados obtenidos	POA-Plan Operativo Anual • División y distribución PEDI- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional • División y distribución	Investigadora
FASE IV Presentación de EEFF ajustados	Elaboración y depuración de información financiera bajo criterios de razonabilidad	• Balance General 2015-2016 ajustado • Estado de Resultados 2015-2016 ajustado • Conclusión General	Investigadora

Tabla: 30 Modelo Operativo
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

FASE I



Diagnóstico Inicial

5.7.1.1 Diagnóstico Inicial

Se observó que en la entidad el tipo de herramientas de planificación más utilizadas en la entidad son:

- El informe de comisión de fiscalización de los cursos que imparte la entidad (Ver Anexo 10)
- Las actas de aprobación de orden del día (Ver Anexo 11)
- El informe económico (Ver Anexo 12)

Sin embargo, estas no son herramientas que la entidad requiere, y carecen de veracidad y razonabilidad, lo que ha repercutido en la baja posición económica de la entidad, debido a que no poseen ni misión ni objetivos, pues se evidencia que se observa un manejo empírico de estos aspectos más importantes dentro de la planificación estratégico, entre los cuales se modificaron fueron:

a) Logo Institucional



b) Reseña Histórica

La Asociación Interprofesional de Maestros Operarios en Mecánica 5 de Mayo, inicia sus actividades el 06 de Junio de 1961, con el objetivo de reunir a todos los maestros, y locales dedicados a la actividad de la metalmecánica, incentivando y motivando a la ciudadanía en general a formar parte del aprendizaje de sus conocimientos mediante talleres prácticos, que servirían posteriormente a para que los alumnos apliquen todas las técnicas en sus trabajos.

Ya para el año de 1999, específicamente el 6 de septiembre, se inscribe la asociación en el Registro Mercantil, como sociedad civil sin fines de lucro, de esta manera hasta la actualidad se continuado con las actividades gremiales de la entidad, hoy por hoy estamos registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como actividades gremiales.

En la actualidad la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo, realiza cursos de capacitación en técnicas de soldadura, manejo de herramientas para que sus alumnos aprendan las técnicas para ser más productivos en los puestos de trabajo o en sus negocios o emprendimientos propios.

Cuenta aproximadamente con 94 socios aproximadamente y está ubicada en la provincia de Tungurahua, de la ciudad de Ambato, en la parroquia de Huachi Loreto, a media cuadra del Colegio Pichincha.

c) Organigrama Estructural y Funcional

Organigrama Estructural

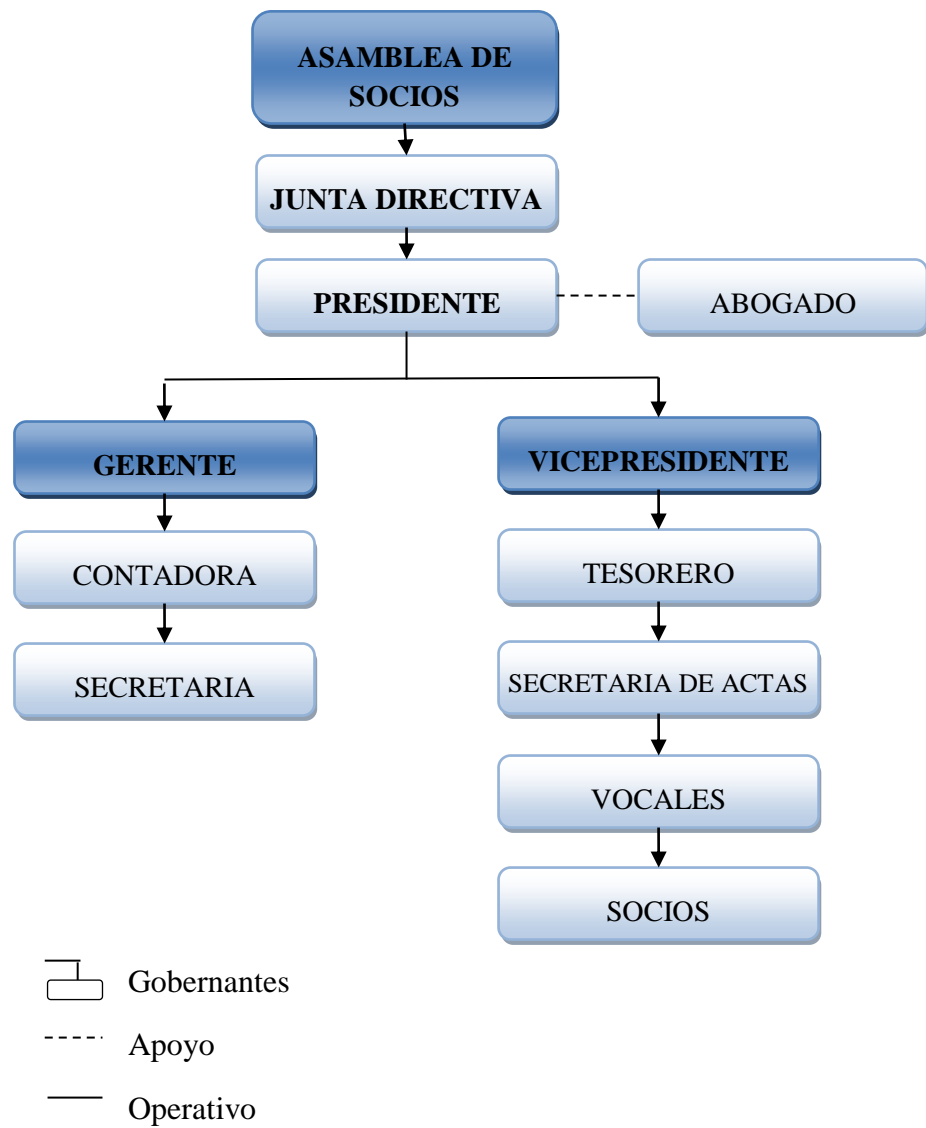


Gráfico: 27 Organigrama Estructural
Fuente: Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua.
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Organigrama Funcional

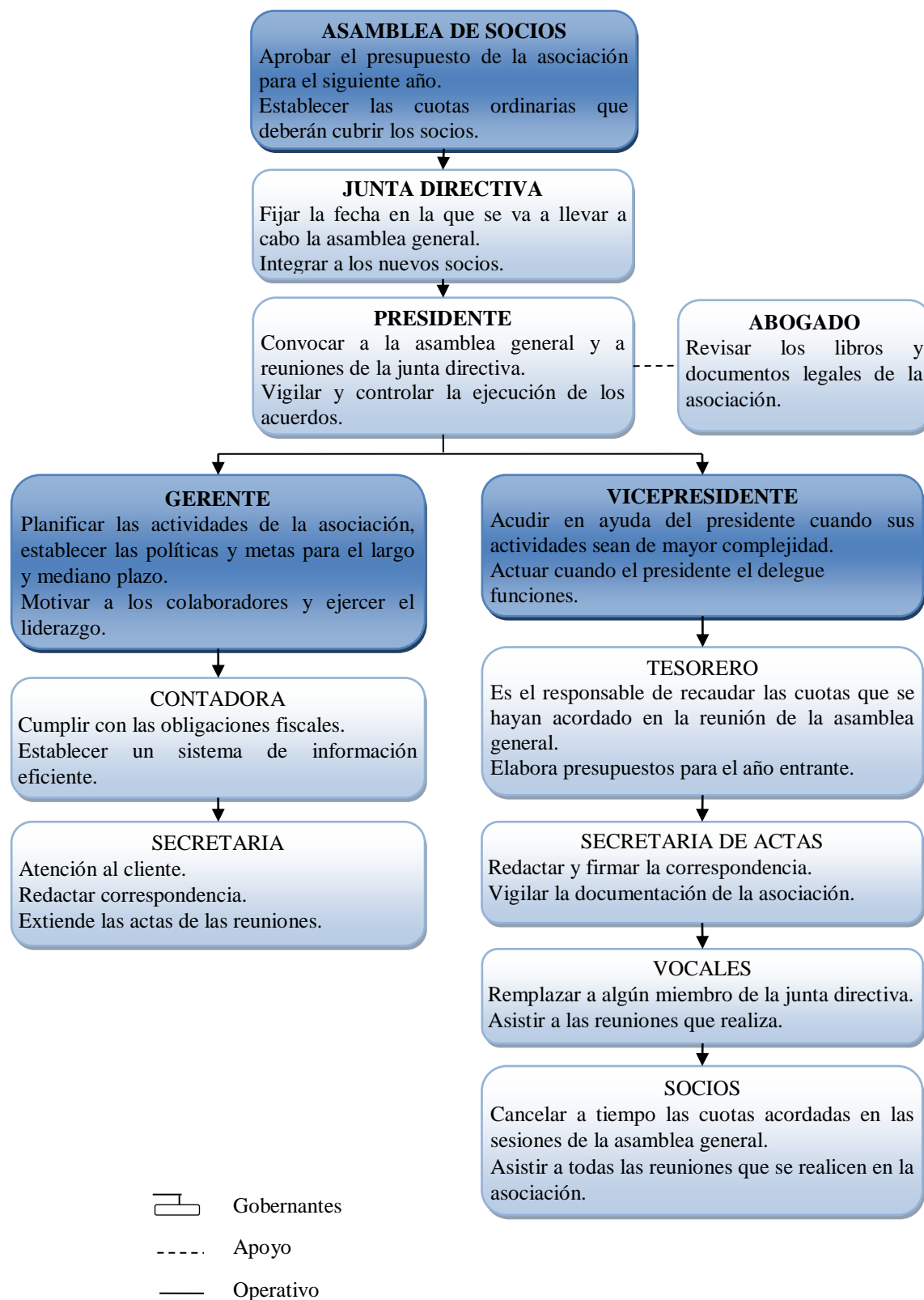




Gráfico: 28 Organigrama Funcional


Fuente: Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua.

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)


d) Manual de Funciones y Responsabilidades



	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Asamblea General
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el presupuesto de la asociación para el siguiente año. • Establecer las cuotas ordinarias que deberán cubrir los socios. • Adoptar aquellas situaciones que debido a su importancia la junta directiva deberá asignar para proceder a su análisis en la asamblea general. • La corrección o modificación de los estatutos de la asociación. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Estará integrada por todos los miembros de la asociación interprofesional, sin excepción alguna. • Se deberá reunir con carácter ordinario una vez cada seis meses. • Las reuniones que realiza la asamblea general con carácter de extraordinario deberán ser exclusivamente para resolver aquellos asuntos en los que los estatutos exijan acuerdos en la asamblea. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian	

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Junta Directiva
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Fijar la fecha en la que se va a llevar a cabo la asamblea general. • Contratar al personal que se considere necesario para conseguir los fines que persigue la asociación. • Designar las comisiones de trabajo que se consideren oportunas para el mejor desarrollo de las actividades de la asociación y coordinar las mismas. • Integrar a los nuevos socios de ser el caso. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • La junta directiva para la asociación interprofesional de maestros y operarios, se debe reunir al mes una o dos veces como mínimo. Estará conformada por: <ul style="list-style-type: none"> a) Presidente b) Vicepresidente c) Secretario d) Vocales • El tiempo de duración de la junta directiva es de dos años, esta puede presentarse a reelección por un periodo más, pero deberá ser sometida a votación de la asamblea general extraordinaria, como si fuera su primera postulación. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian	



	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Presidencia Cargo: Presidente
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la asociación ante toda clase de autoridad, instituciones, organismos del estado y entidades privadas. • Convocar a la asamblea general y a reuniones de la junta directiva. • Vigilar y controlar la ejecución de los acuerdos. • Firmar junto con el secretario la correspondencia oficial y las actas. • Dar el visto bueno a los documentos que el secretario emita 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Al presidente de la asociación interprofesional de maestros y operarios, le corresponde desempeñar el rol de líder dentro de la agrupación. • El presidente también ejercerá este papel en las reuniones de la asamblea general y de la junta directiva. • Es el responsable de guiar cada una de las reuniones que existan en la asociación. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Presidencia Cargo: Abogado
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los libros y documentos legales de la asociación una vez al mes. • El abogado asistirá a las reuniones de la asamblea y podrá tener voz, pero no podrá ejercer el derecho al voto. • Informar a los socios que no formen parte de la junta directiva, lo que sucede con el dinero de la asociación. • Presentar el informe sobre sus actividades ante la junta directiva. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Estas funciones deben ser ejercidas por un profesional diferente al representante de la asociación. • Estará encargado de cumplir funciones de tutela para la asociación interprofesional de maestros y operarios. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Gerencia Cargo: Gerente
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades de la asociación, establecer las políticas y metas para el largo y mediano plazo. • Motivar a los colaboradores y ejercer el liderazgo. • Representar a la entidad en las negociaciones que involucren los intereses de la asociación. • Tomar decisiones y guiar el rumbo de la asociación. 		
RESPONSABILIDADES		
<p>Es responsable por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los perjuicios que puedan ocasionar el incumplimiento de sus obligaciones. • La existencia de los libros de contabilidad y demás registros que exija la ley. • La veracidad de los estados financieros presentados ante los organismos de control, • El cumplimiento de los reglamentos internos y de la normativa legal que regula la actividad de la asociación. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian	


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Financiera Contable Cargo: Contadora
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las obligaciones fiscales. • Establecer un sistema de información eficiente. • Elaborar los estados financieros en los tiempos requeridos. • Proporcionar a la gerencia planes económicos y financieros. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el cumplimiento de la normativa contable. • Responsable del logro de los objetivos del área. • Verificar la aplicación de la normativa tributaria • Velar por la conservación de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y el cliente. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian	
	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Financiera Contable Cargo: Secretaria


FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Redactar correspondencia. • Extiende las actas de las reuniones. • Resuelve los asuntos de trámite. • Dar a conocer las últimas disposiciones. • Realizar las instrucciones que le sean asignadas por su jefe. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de recibir, registrar y distribuir la correspondencia de la gerencia. • Emisión de la documentación bajo numeración codificada, de acuerdo al departamento que lo ordene. • Custodiar los documentos de una oficina. • Manejar adecuadamente los equipos y materiales. • Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas de la asociación. • 	
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Vicepresidencia Cargo: Vicepresidente
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazar al presidente de la asociación cuando se ausente por una razón justificada ya sea por trabajo o por alguna enfermedad. • Acudir en ayuda del presidente cuando sus actividades sean de mayor complejidad. • Actuar cuando el presidente el delegue funciones. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • El Vicepresidente será quién asista al presidente en sus funciones, debe colaborar con él. • Puede recibir delegaciones expresas en representación del presidente y de la asociación. • Puede dirigir reuniones de trabajo. • Le corresponde ocupar el cargo de presidente cuando este no se encuentre o cuando el puesto este vacante ya sea por ausencia o enfermedad y deberá actuar con total seriedad en representación de la asociación. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian	
	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Vicepresidencia Cargo: Tesorero

FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • El tesorero debe ser un socio que sea muy responsable, debido a que el estará encargado de la asociación. • Deberá estar al tanto de lo que acontece con los libros de contabilidad de la asociación. • Es el responsable de recaudar las cuotas que se hayan acordado en la reunión de la asamblea general. • Elabora presupuestos para el año entrante. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertenece a la junta directiva • Entre sus principales tareas está ser el encargado de vigilar la economía de la asociación. • Se le asignará un asistente en caso de ser necesario. 	
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Presidencia Cargo: Secretaria de actas
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener al día el libro de registro de los miembros de la asociación interprofesional anotando las admisiones y las bajas que se produzcan. • Redactar las actas para la asamblea general y la junta directiva, luego de haber sido supervisadas por el vicepresidente. • Redactar y firmar la correspondencia. • Vigilar la documentación de la asociación. • Informar al presidente de la asociación con la debida anticipación a los días señalados para la celebración de las sesiones. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • La asociación interprofesional de maestros y operarios, tendrán un secretario, retribuido con voz consultiva pero sin voto cuyo nombramiento le corresponde realizar a la junta directiva. • Es el asistente del vicepresidente y lo representa cuando él lo considere necesario. • El secretario puede ser destituido en cualquier momento cuando la junta directiva, lo considere pertinente. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian	

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Vicepresidencia Cargo: Vocales
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazar a algún miembro de la junta directiva. • Asistir a las reuniones que realiza. • Dar su voto como un miembro más de la junta directiva. • Pueden exponer sugerencias y mociones de los demás socios ante la junta directiva. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Son los socios designados en la asamblea general o por la junta directiva. • Están obligados a asistir a las reuniones que se realicen en la asociación interprofesional de maestros y operarios. • Los vocales tendrán voz y voto en las reuniones que se realicen y ellos deberán velar por sus demás compañeros, ya que sus responsabilidades son de la misma magnitud como si fuesen miembros activos de la junta directiva. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian	


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Área: Vicepresidencia Cargo: Socios
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cancelar a tiempo las cuotas acordadas en las sesiones de la asamblea general. • Asistir a todas las reuniones que se realicen en la asociación. • Participar obligatoriamente en todas las actividades que se realice en toda la asociación. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros de la asociación tendrán los mismos derechos de voz y voto en las asambleas. • Los socios podrán delegar su representación a una persona de confianza, mediante un oficio dirigido al presidente de la asociación exponiendo los motivos de su ausencia. 		
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian	


FASE II





Indicadores de gestión


5.7.1.2 Desarrollo y Aplicación de Indicadores de gestión


	<p>Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua</p>	<p>Indicadores de gestión Eficacia</p>
<p>Fórmula:</p> $División y distribución de funciones = \frac{Empleados}{Número de áreas}$		
<p>Desarrollo:</p> $División y distribución de funciones = \frac{97}{5}$ $División y distribución de funciones = 19.4$		
<p>Conclusión:</p> <p>Se observa según este indicador que aproximadamente 19 tareas están determinadas para los 5 funcionarios administrativos de la entidad, lo que significa que las funciones son excesivas para cada uno, y lo que se debería efectuar es una segregación de funciones, y en este caso armar comitivas encargadas de temas puntuales que minimicen el exceso de carga de trabajo en los funcionarios de la entidad.</p>		
<p>Elaborado por: Velastegui Gissela</p>		<p>Revisado por: Pazmiño Mirian</p>


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficacia
Formula: $Culturaorganizacional = \frac{\text{Acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional}}{\text{Acciones propuestas}}$		
Desarrollo: $Culturaorganizacional = \frac{24}{48}$ $Culturaorganizacional = 0.5 * 100\% = 50\%$		
Conclusión: Se observa que dentro de este indicador el 50% de las acciones propuestas se han cumplido lo que significa que no hay preocupación por mejorar la organización interna de la entidad, de planificar estrategias ni políticas.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficacia
INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS		
Formula: $RecursosHumanos = \frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$		
Desarrollo: $RecursosHumanos = \frac{3}{5}$ $RecursosHumanos = 0.6 * 100\% = 60\%$		
Conclusión: Se observa que del 100% del personal ocupado en la entidad tan solo el 60% es personal temporal, lo que significa que el 40% es personal estable, que se encuentra contratado por la entidad, indicando que la entidad debería mejorar las condiciones de los trabajadores y ofertarles mejor estabilidad.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficacia
INDICADORES DE VISIÓN		
Formula: $Visión = \frac{\text{Socios y empleados que conocen la visión}}{\text{Total de empleados y socios}}$		
Desarrollo: $Visión = \frac{34}{97}$ $Visión = 0.35 * 100\% = 35\%$		
Conclusión: Se observa en la entidad, que el 35% de los socios conocen la misma, lo que significa que no existe comunicación interna en la entidad, siendo un indicador importante que indica el camino a seguir de la misma, existe aproximadamente un 75% de personas que desconocen esta, por lo que es importante que se sociabilice a todos los involucrados para el conocimiento general y que el Corebusiness se incremente.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficacia
INDICADORES DE MISIÓN		
Formula: $Misión = \frac{\text{Empleados y socios que la comparten}}{\text{Empleados y socios que la conocen}}$		
Desarrollo: $Misión = \frac{27}{97}$ $Misión = 0.278 * 100\% = 28\%$		
Conclusión: Se concluye que en la entidad el 28% de socios y empleados conocen la misión de la entidad, lo que significa que del 100% el 72% no la conoce, la misión es la parte más importante de la estructura organizacional de la entidad, y el desconocerla ocasionan que la entidad no crezca o no se desarrolle económicamente, pues es necesario sociabilizarla con todos los socios.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficacia
INDICADORES DE OBJETIVOS		
Formula: $\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$		
Desarrollo: $\text{Objetivos} = \frac{2}{10}$ $\text{Objetivos} = 0.20 * 100\% = 20\%$		
Conclusión: Se observa que del 100% de objetivos planteados solo se han cumplido el 20%, lo que significa que en la entidad no se están cumpliendo objetivos de forma positiva lo que impide el desarrollo institucional.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficacia
INDICADORES DE OBJETIVOS		
Formula: $\text{Objetivos planteados} = \frac{\text{Objetivos de negocio alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$		
Desarrollo: $\text{Objetivos planteados} = \frac{2}{10}$ $\text{Objetivos planteados} = 0.1 * 100\% = 20\%$		
Conclusión: Se observa que del 100% de objetivos planteados tan solo se cumple el 20%, lo que significa que el 80% aún está por cumplirse, consecuentemente es importante que los directivos de la entidad a analice su planificación anual.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficacia
INDICADORES DE OBJETIVOS		
Formula: $\text{Objetivos alcanzados} = \frac{\text{Objetivos funcionales alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$		
Desarrollo: $\text{Objetivos alcanzados} = \frac{1}{10}$ $\text{Objetivos alcanzados} = 10\%$		
Conclusión: Se observa que dentro de los objetivos alcanzados el 10% se han cumplido satisfactoriamente, reflejándose en el cumplimiento de los cursos de formación técnica profesional, impartido en periodos anteriores.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficacia
INDICADORES DE METAS		
Formula: $\text{Metas planteadas} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$		
Desarrollo: $\text{Metas planteadas} = \frac{1}{5}$ $\text{Metas planteadas} = 0.2 * 100\% = 20\%$		
Conclusión: Se concluye que, dentro de las metas alcanzadas por la entidad, solamente el 20% se ha cumplido referente a los cursos y al cumplimiento requisitos solicitados por las entidades de control.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficacia
INDICADORES DE METAS		
Formula: $Metas\ alcanzadas = \frac{Metas\ alcanzadas}{Objetivos\ definidos}$		
Desarrollo: $Metas\ alcanzadas = \frac{1}{10}$ $Metas\ alcanzadas = 0.1 * 100\% = 10\%$		
Conclusión: Se concluye que de los objetivos definidos en relación a las metas alcanzadas tan solo se cumple el 10%, lo que significa que la entidad está estancada y no ha podido desarrollarse económicamente debido a la falta de una estructura organizacional, y aun compromiso mancomunado de todos los socios y colaboradores.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE ESTRATEGIAS/ TÁCTICAS		
Formula: $Estrategias/tácticas = \frac{Estrategias\ implementadas}{Total\ estrategias}$		
Desarrollo: $Estrategias/tácticas = \frac{2}{8}$ $Estrategias/tácticas = 0.25 * 100\% = 25\%$		
Conclusión: Se concluye de las estrategias propuestas solo se han cumplido el 25%, mientras que el 75% refleja problemas, de cumplimiento, lo que significa que hace falta compromiso de los socios, directivos y colaboradores, para que se implemente totalmente las estrategias planteadas al inicio de año.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE ESTRATEGIAS/ TÁCTICAS		
Formula: $Estrategias a implantarse = \frac{Estrategias de negocio implementadas}{Total de estrategias}$		
Desarrollo: $Estrategias a implantarse = \frac{1}{8}$ <p><i>Estrategias/tácticas</i> = 0.125*100%=12.5%</p>		
Conclusión: Se concluye que la entidad del total de estrategias a implantarse tan solo el 12,5% de estas han sido para el crecimiento del negocio, lo que significa que tan solo una tercera parte pequeña de la planificación la establecen para impulso y desarrollo de la institución.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE ESTRATEGIAS/ TÁCTICAS		
Formula: $Estrategias diseñadas = \frac{Estrategias a nivel funcional implementadas}{Total de estrategias}$		
Desarrollo: $Estrategias diseñadas = \frac{3}{8}$ <p><i>Estrategias diseñadas</i> = 0.375*100%=37.5%</p>		
Conclusión: Se observa que del total de estrategias diseñadas para cada periodo en la entidad tan solo el 37.5% son funcionales en relación a la organización y control financiero, administrativo e interno en la entidad, lo que significa que la entidad ha empezado a preocuparse por establecer bases para empezar a mejorar su direccionamiento estratégico y su prestigio antes otras entidades gremiales		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE ESTRATEGIAS/ TÁCTICAS		
Formula: $Estrategias Propuestas = \frac{Tácticas implementadas}{Total de tácticas}$		
Desarrollo: $Estrategias propuestas = \frac{1}{2}$ $Estrategias propuestas = \frac{Estrategias}{tácticas} = 0.5 * 100\% = 50\%$		
Conclusión: Se concluye que del total de estrategias tácticas propuestas, se evidencia que tan solo el 50% se ha implementado, debido a que no existe un compromiso por parte de los socios de la entidad, en el fiel cumplimiento de estas estrategias.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE ESTRATEGIAS/ TÁCTICAS		
Formula: $Estrategias establecidas = \frac{Tácticas implementadas}{Total de estrategias}$		
Desarrollo: $Estrategias establecidas = \frac{1}{8}$ $Estrategias establecidas = 0.125 * 100\% = 12.5\%$		
Conclusión: Se concluye que del total de estrategias establecidas tan solo se han cumplido el 12.5%, lo que significa que la entidad, requiere revisar su planificación anual y replantear estrategias que esté dispuesta a cumplir.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE PROCESOS		
Formula: $Procesos = \frac{Insumos}{Servicios}$		
Desarrollo: $Procesos = \frac{2}{2}$ $Procesos = 0.1 * 100\% = 100\%$		
Conclusión: Se observa que del 100% de servicios ofertados por la entidad todos se han cumplido, a razón que en el período anterior solo se ha ofertado un servicio en todo el año, lo que significa que la entidad no desarrolla más estrategias		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE PROCESOS		
Formula: $Procesos\ ejecutados = \frac{Procesos\ de\ servicio}{Total\ de\ procesos}$		
Desarrollo: $Procesos\ ejecutados = \frac{8}{20}$ $Procesos = 0.4 * 100\% = 40\%$		
Conclusión: Se concluye que del total de procesos que la entidad ejecuta, aproximadamente el 40% es para ofertar servicios de capacitación, lo que significa que existen establecidos los procesos pero de forma empírica, no se ha desarrollado en manuales ni organizadores gráficos.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE PROCESOS		
Formula: $\text{Procesos Administrativos} = \frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$		
Desarrollo: $\text{Procesos Administrativos} = \frac{4}{20}$ $\text{Procesos Administrativos} = 0.20 * 100\% = 20\%$		
Conclusión: <p>Se concluye que del 100% de todos los procesos de la entidad, el 20% son procesos administrativos, lo que significa que tan solo el 80% está dedicado a los servicios, procesos logísticos entre otros de la entidad, y que posteriormente ayudara a posicionarla con respecto a otros gremios.</p>		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE PROCESOS		
Formula: $\text{Procesos Logísticos} = \frac{\text{Procesos logísticos}}{\text{Total de procesos}}$		
Desarrollo: $\text{Procesos logísticos} = \frac{2}{20}$ $\text{Procesos logísticos} = 0.1 * 100\% = 10\%$		
Conclusión: <p>Se concluye que del total de procesos que la entidad efectúa tan solo el 10% son procesos logísticos.</p>		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE PROCESOS		
Formula: $\text{Procesos de control} = \frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total de procesos}}$		
Desarrollo: $\text{Procesos de control} = \frac{3}{20}$ $\text{Procesos de control} = 0.15 * 100\% = 15\%$		
Conclusión: Se concluye que en la entidad del total de procesos tan solo el 15% son procesos de control en la entidad, lo que significa que existen muy pocos, controles en la entidad en cada área de la entidad.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE PROCESOS		
Formula: $\text{Procesos de TIC's} = \frac{\text{Procesos de comunicación e información}}{\text{Total de procesos}}$		
Desarrollo: $\text{Procesos de TIC's} = \frac{2}{20}$ $\text{Procesos de TIC's} = 0.1 * 100\% = 10\%$		
Conclusión: Se concluye que del 100% de procesos solo el 10% se han direccionado a los procesos de comunicación en información, con el fin de hacer conocer a los socios el desempeño de la institución en el transcurso del año.		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Eficiencia
INDICADORES DE PROCESOS		
Formula: $\text{Procesos estratégicos} = \frac{\text{Procesos estratégicos}}{\text{Total de procesos}}$		
Desarrollo: $\text{Procesos estratégicos} = \frac{0}{20}$ $\text{Procesos estratégicos} = 0\%$		
Conclusión: <p>Se observa en la entidad que para nada se han efectuado procesos estratégicos en la entidad, peor aún se ha establecido estrategias y políticas para mejorar la estructura organizacional de la entidad. Por lo que se evidencia la necesidad de desarrollar un Plan Operativo Anual, y un Plan estratégico de desarrollo institucional.</p>		
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Calidad
INDICADORES DE POLÍTICAS		
Formula: $\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$		
Desarrollo: $\text{Políticas} = \frac{1}{7}$ $\text{Políticas} = 0.14 * 100\% = 14.28\%$		
Conclusión: <p>Se concluye que del 100% de políticas establecidas en la entidad tan solo el 14.28% se han aplicado, lo que significa, que la entidad plantea de forma empírica las políticas, pero no las desarrolla, por lo que es necesario que se efectúen el Plan de desarrollo estratégico institucional.</p>		


Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian
---	--


	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Calidad
INDICADORES DE POLÍTICAS		
Formula:		
$Políticas\ cumplidas = \frac{Políticas\ cumplidas}{Políticas\ establecidas}$		
Desarrollo:		
$Políticas\ cumplidas = \frac{1}{7}$		
$Políticas\ cumplidas = 0.1428 * 100\% = 14.28\%$		
Conclusión:		
Se observa que, del total de políticas establecidas por la entidad, el 14.28% se ha cumplido a cabalidad, y el 85.72% no se cumple, lo que significa que la entidad requiere urgente de establecer un direccionamiento estratégico en la misma.		
Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian	

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua	Indicadores de gestión Calidad
INDICADORES DE TOMA DE DECISIONES		
Formula:		
$Tomadedecisiones = \frac{Decisiones\ no\ programadas}{Total\ de\ decisiones}$		
Desarrollo:		
$Tomadedecisiones = \frac{83}{100}$		
$Tomadedecisiones = 0.83 * 100\% = 83\%$		
Conclusión:		
Se concluye que del total de decisiones establecidas el 83% no estuvieron programadas, lo que significa que se tomaron decisiones de forma empírica, para cumplir con las eventualidades del momento, sin tomar en cuenta la opinión unánime de todos los socios, pues solo se tomó de referencia la asistencia del quorum en ese momento, esto ha generado inconvenientes en los demás socios.		

Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian	
	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua		Indicadores de gestión Calidad
INDICADORES DE TOMA DE DECISIONES			
Formula:			
$\textit{Alternativas de decisión} = \frac{\textit{Alternativas de decisión posibles}}{\textit{Total de alternativas}}$			
Desarrollo:			
$\textit{Alternativas dedecisiones} = \frac{22}{50}$			
$\textit{Alternativas dedecisiones} = 0.44 * 100\% = 44\%$			
Conclusión:			
Se concluye que del total de alternativas suministradas por los socios en las Asambleas Generales, tan solo el 44% han sido alternativas que han generado una decisión unánime, por todos los socios.			
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian	

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua		Indicadores de gestión Calidad
INDICADORES DE TOMA DE DECISIONES			
Formula:			
$\textit{Tomadedecisiones acertadas} = \frac{\textit{Toma de decisiones acertadas}}{\textit{Total de decisiones}}$			
Desarrollo:			
$\textit{Tomadedecisiones acertadas} = \frac{9}{25}$			
$\textit{Tomadedecisiones acertadas} = 0.36 * 100\% = 36\%$			
Conclusión:			
Se concluye que del total de decisiones tan solo el 36% son acertadas, debido a que en su mayoría las decisiones no se la toma de forma unánime, sino solo con los asistentes, que en ocasiones no completa el quórum para que sea global, la decisión.			

Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian	
	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua		Indicadores de gestión Calidad
INDICADORES DE CALIDAD			
Formula:			
$Calidad = \frac{Servicios\ deficientes}{Total\ de\ servicios}$			
Desarrollo:			
$Calidad = \frac{1}{8}$ $Calidad = 0.125 * 100\% = 12.5\%$			
Conclusión:			
Se concluye que del total de servicios el 12.5% son servicios deficientes o que han generado problemas, a la entidad todo esto debido a la falta de organización interna de la entidad.			
Elaborado por: Velastegui Gissela		Revisado por: Pazmiño Mirian	

	Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua		Indicadores de gestión Calidad
INDICADORES DE CALIDAD			
Formula:			
$Calidad\ en\ costos = \frac{Costos\ de\ los\ servicios\ deficientes}{Costos\ de\ los\ servicios}$			
Desarrollo:			
$Calidad\ en\ costos = \frac{\$20}{\$250}$ $Calidad\ en\ costos = 0.08 * 100\% = 8\%$			
Conclusión:			
Se concluye que del 100% de los costos por servicios que la entidad recauda, el 8% genera problemas de calidad, por deficiencia, al obtener el producto de 200 alumnos por el costo la cantidad es representativa aproximadamente \$4.000, que es un perjuicio para la entidad, por lo que se recomienda establecer una planificación adecuada de los procesos a establecer, para minimizar las deficiencias.			

Elaborado por: Velastegui Gissela	Revisado por: Pazmiño Mirian
---	--

FASE III



Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

(PEDI)

Plan Operativo Anual (POA)

5.7.1.3 Desarrollo del PEDI y POA

a) Plan Estratégico de desarrollo Institucional



Presentación

Presentación

Desde la formulación del Plan de Desarrollo 2017 la institución ha orientado sus esfuerzos hacia la consolidación de sus campos de formación académica y al crecimiento de una infraestructura que responda a los requerimientos del desarrollo institucional, respondiendo a las necesidades de formación técnico profesional de nuestra sociedad y convirtiéndose en un factor de equidad y de formación de personal capacitado competente para generar soluciones a los problemas de la región y del país. Las nuevas realidades del desarrollo institucional exigen un redireccionamiento estratégico que nos permita asumir el reto de convertirnos en una institución líder en la formación de maestros y operarios en mecánica, razón por la cual debemos orientar nuestras acciones en torno a los cambios, ajustes y transformación que es necesario asumir y adoptar en el corto y mediano plazo para consolidar el desarrollo de la institución.

Esta situación nos plantea la necesidad de formular un Plan Estratégico de mediano plazo (2017-2018) que incluya acciones encaminadas al desarrollo académico y al mejoramiento continuo en todos los procesos institucionales.

El Plan que se presenta a continuación se apoya en las áreas definidas en el proyecto de formación académica y desarrolla unas acciones y programas orientados al cumplimiento del propósito señalado.

Ab. Fernando Garcés
PRESIDENTE

1. Referencia del plan

a) Identidad Institucional

a.1) Naturaleza de la Institución

Somos una institución de formación práctica profesional dirigida a maestros y operarios en mecánica, constituida como Establecimiento Público del Orden Departamental. La entidad fue creada con carácter de establecimiento público con autonomía administrativa y patrimonio independiente.

a.2) Visión

La asociación de maestros y operarios se plantea como propósito ser la pionera en ofertar capacitaciones prácticas teóricas a la ciudadanía general del país.

a.3) Misión

Brindar capacitaciones con técnicas e instrumentos de acuerdo a las necesidades de los maestros metalmecánicos de la provincia de Tungurahua, ofreciendo siempre un servicio de calidad satisfaciendo las expectativas de los clientes.

a.4) Principios

- **Excelencia académica.** Estamos comprometidos en la búsqueda de niveles de excelencia para obtener logros cada vez mayores en procesos de formación de calidad y con pertinencia social.
- **Responsabilidad Social.** En cumplimiento del mandato constitucional, y por su carácter de entidad pública, el eje principal del accionar institucional es la responsabilidad social frente a los sectores más desprotegidos de la sociedad.

Pluridiversidad. Nuestra institución promueve la libertad de formación y la difusión del pensamiento en un ambiente de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la crítica y el debate público. Los procesos de generación y circulación del conocimiento se deben dar dentro de una pluralidad de paradigmas, métodos y estilos de representación de la

- Ciencia, coherentes con la naturaleza del proceso de construcción del conocimiento en cada disciplina.

- **Equidad.** Nuestra institución promueve el respeto y prevalencia del interés público sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades. Reafirma como valores corporativos la justicia, el amor a la patria, el respeto a la diversidad étnica y cultural, el ejercicio de la democracia y la tolerancia.

- **Racionalidad.** Reconocemos el potencial progresivo de los maestros y operarios para manifestarse y desarrollarse de manera lógica y a la vez creativa. El ser humano se hace persona por autoconocimiento y desarrollo de sus potencialidades.
- **Aprender a aprender.** Debido a que nuestro modelo académico está centrado en los maestros y operarios no podemos explicar el aprendizaje sin una participación activa del mismo, lo cual implica el desarrollo de su capacidad de aprender y de aprender a aprender.
- **Convivencia.** Asumimos el compromiso de promover la valoración y fortalecimiento de nuestra identidad cultural y del cuidado del medio ambiente.

a.5) Propósitos

La Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua, expresa su intención de contribuir al desarrollo de la sociedad por medio de grandes propósitos expresados en su misión.

- Formar maestros y operarios con actitud crítica, ética y creativa en los campos de la mecánica general, prevención de riesgos laborales, cooperativismo, legislación artesanal y legislación laboral.
- Desarrollar procesos académicos de calidad como resultado de la auto-evaluación permanente, la construcción y aplicación del conocimiento teórico, la formación en valores éticos, el compromiso y la responsabilidad social.

- Contribuir al desarrollo integral de los maestros y operarios, y a la solución de problemas del entorno regional y nacional.
- Ser motor de desarrollo para el individuo y la sociedad, brindándoles la oportunidad de acceder a los medios que promuevan su derecho de capacitarse.

a.6) Fundamentos institucionales

- **La formación integral**

Entendemos la formación integral como un proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónicamente y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano con el fin de lograr su realización plena en la sociedad. La formación integral contribuye a enriquecer el proceso de socialización de los maestros y operarios, a situarlo en la realidad social que le envuelve, a despertar su actitud crítica, a desarrollar sus potencialidades, a implicarse en los entornos sociales, a identificar problemas y plantear soluciones, a desarrollar capacidades para la readaptación a nuevas situaciones y contextos. La formación es integral en la medida en que enfoque a la persona, como una totalidad y que no lo considere únicamente en su potencial cognitivo o en su capacidad para el quehacer técnico.

- **La interdisciplinariedad**

La interdisciplinariedad es un componente esencial de la formación integral que permite articular las diversas áreas del conocimiento o sectores de afinidad disciplinaria para el estudio de problemas complejos, de tal suerte que se puede superar la yuxtaposición entre algunos temas de capacitación, y promover un aprendizaje más autónomo que articule los problemas y necesidades de desarrollo pero también sus implicaciones sociopolíticas, culturales, medioambientales, éticas y estéticas. La interdisciplinariedad permite relacionar los conocimientos, de tal forma que sea posible definir sus impactos, sus usos sociales, problemas etc. Asimismo, permite el acercamiento de los formadores académicos en un trabajo conjunto de integración de las disciplinas del currículo entre sí y con la realidad.

- **La integración teoría-práctica.** - La integración teoría-práctica hace posible la contratación conceptual y el desarrollo de habilidades en el campo de las aplicaciones técnico-metodológicas. Esta relación de la teoría con la práctica es entendida como la incorporación permanente de ambos aspectos en la formación y no como dos instancias que se suceden en un proceso secuencial de tipo lineal. La integración entre teoría y práctica le proporciona mayor sentido al aprendizaje porque permite vincular el nuevo material objeto de conocimiento con las experiencias de los estudiantes, producto de su práctica cotidiana. Esta integración se realiza de manera eficaz mediante la inclusión en los planes de estudio de espacios para el aprendizaje en donde los maestros y operarios puedan aplicar sus conocimientos en contextos reales de desempeño.

- **Formación práctica profesional**

La formación práctica profesional exige un esfuerzo orientado hacia el desarrollo de los procesos de formación integral de los maestros y operarios, los procesos de producción, socialización y apropiación crítica del conocimiento y los procesos de servicio al público. Desde la dinámica del conocer, debe permitir al individuo, captar problemas, plantear correctamente interrogantes, dominar métodos apropiados de conocer y pensar. Como práctica pedagógica, la formación académica incorpora los procesos de comunicación, socialización e interacción del y con el conocimiento entre los diferentes actores y agentes del proceso de formación, además está articulado a la investigación y proyección social.

- **La Investigación**

La investigación se realiza en un contexto de proyección y servicio social, privilegiando la actitud reflexiva, analítica, creadora e innovadora de formadores académicos y personas que reciben los cursos; reconociendo en ella la manera concreta de generar alternativas y soluciones a problemas relevantes de orden técnico, buscando una articulación con las diferentes organizaciones sociales para el mejoramiento de la sociedad regional y nacional. Desde el currículo la investigación será primordialmente formativa, es decir, pertinente con la dinámica de la relación

con el conocimiento que debe existir en torno a los procesos de formación. Además de la investigación formativa, se promoverá la investigación en sentido estricto alrededor de: a) trabajos originales con el objeto de adquirir nuevos conocimientos dirigidos hacia objetivos específicos (una aplicación); b) trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, dirigidos hacia la producción de nuevos servicios, procesos, y sistemas.

- **La proyección social**

La proyección social, entendida como servicio, propicia mediante proyectos y programas la relación de los formadores académicos, maestros y operarios, con los diferentes sectores de la sociedad, en especial con aquellos sectores desprotegidos, para apoyar en la solución de problemas en los ámbitos de acción definidos para cada programa académico. La proyección social involucra todos los convenios que se realicen para asegurar las prácticas de los maestros y operarios, las prácticas sociales, y el desarrollo de consultorías y asesorías para la pequeña y mediana empresa.

b) Diagnóstico Estratégico 2017-2018

Para planear en forma estratégica se debe pensar a largo plazo, con auténtica visión para obtener los resultados deseados. El punto de partida está en conocerse, objetivamente para concebir un direccionamiento estratégico, orientado a la productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción y el mejoramiento continuo del ciclo de vida de la institución. Esto implica la definición del contexto real sin perder de vista el pensamiento estratégico que brinda una buena orientación para ubicarnos en el presente proyectando las acciones con claridad, firmeza y determinación.

b.1) Análisis del contexto interno

La Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua en sus primeros años de creación funcionó bajo el modelo del estado paternalista que se caracterizó por el comportamiento estacional en el número de maestros y operarios que recibían el curso, un alto porcentaje de dependencia de los aportes provenientes de las inscripciones al curso, limitadas posibilidades de

inversión, alto porcentaje de recursos destinados al gasto de funcionamiento y estancamiento de las fuentes de financiamiento de la venta de servicios académicos.

La asociación desarrollo un modelo de autogestión financiera pensando para transformar su plataforma económica a un sistema que genere sus propios recursos de sostenimiento, apoyado en cuatro variables: programas académicos, capacidad instalada, costos, y población matriculada; el cual debe garantizar el flujo de ingresos necesario para asumir los costos académicos. De esta manera se captó el segmento del mercado de metalmecánica que no encontraba facilidades para acceder a programas de capacitación sobre las áreas de mecánica general, prevención de riesgos laborales, cooperativismo, legislación artesanal y legislación laboral.

Fortalezas y debilidades

Resultado de este proceso, la institución cuenta con fortalezas en sus finanzas que le han permitido el auto-sostenimiento de su estructura académico administrativa y la destinación de recursos para la inversión en la planta física y apoyo académico. A la consolidación de esta plataforma autogestionada se suman el desarrollos hacia el reconocimiento de la calidad académica, de la investigación, extensión y de los procesos administrativos y financieros de la entidad.

En el contexto académico se viene documentado y socializando un Nuevo Modelo Pedagógico con base en los propósitos de formación que se derivan del nuevo paradigma educativo, así mismo se adelanta el proceso de auto-evaluación en los cursos de práctica profesional en mecánica con el fin de buscar su acreditación en la SETEC (Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales) y JNDA (Junta Nacional de Defensa del Artesano). Esta experiencia va a servir para crear el sistema de auto-evaluación y acreditación institucional, lo mismo que un Sistema de Autorregulación para todos los cursos académicos. En los demás cursos de práctica profesional se adelanta el diseño de los nuevos planes de estudio por temática, incorporando el componente flexible, y la formación por competencias, con el propósito de alcanzar las condiciones mínimas de calidad para obtener el registro calificado de los cursos impartidos por la entidad.

El componente formadores académicos debe fortalecer permanentemente con la entrada en operación de un nuevo modelo de enseñanza aprendizaje, lo cual debe ser

congruente con los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, y evaluación del formador académico bajo criterios claramente definidos y aportados por la institución.

La investigación es un área nueva en la estructura funcional, aunque se ha logrado el desarrollo de proyectos en formación, la creación de semilleros de investigación y la participación en eventos regionales y nacionales donde se ha destacado el nivel institucional por la innovación y el alcance tecnológico de las ponencias presentadas.

En el campo del desarrollo humano y del bienestar institucional hay avances en la apropiación colectiva por parte de los formadores académicos, sobre la necesidad de una verdadera formación integral que tenga en cuenta todas las dimensiones del desarrollo humano.

Existen proyectos que propician el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los individuos.

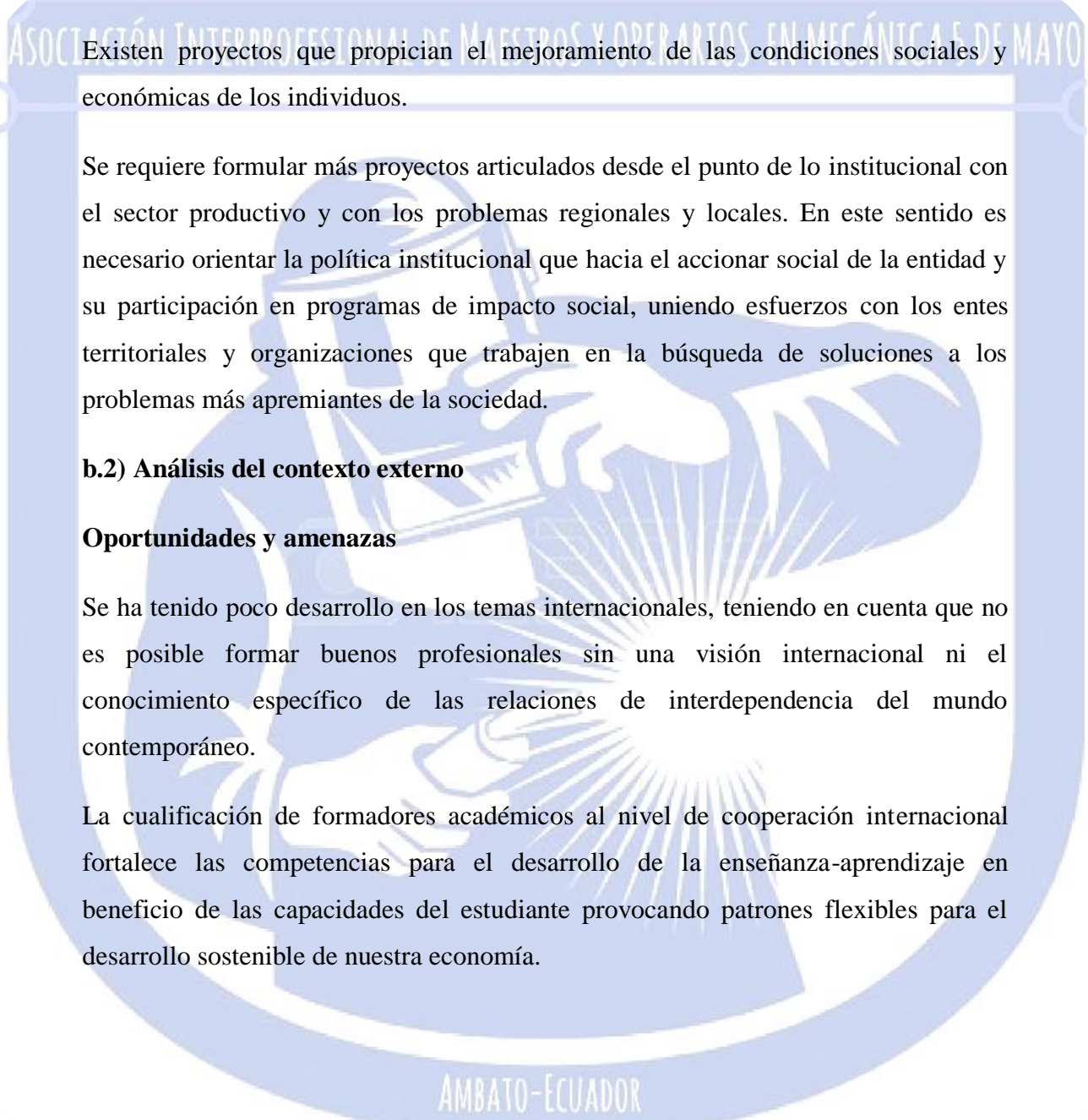
Se requiere formular más proyectos articulados desde el punto de lo institucional con el sector productivo y con los problemas regionales y locales. En este sentido es necesario orientar la política institucional que hacia el accionar social de la entidad y su participación en programas de impacto social, uniendo esfuerzos con los entes territoriales y organizaciones que trabajen en la búsqueda de soluciones a los problemas más apremiantes de la sociedad.

b.2) Análisis del contexto externo

Oportunidades y amenazas

Se ha tenido poco desarrollo en los temas internacionales, teniendo en cuenta que no es posible formar buenos profesionales sin una visión internacional ni el conocimiento específico de las relaciones de interdependencia del mundo contemporáneo.

La cualificación de formadores académicos al nivel de cooperación internacional fortalece las competencias para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje en beneficio de las capacidades del estudiante provocando patrones flexibles para el desarrollo sostenible de nuestra economía.



Existen convenios suscritos con instituciones que deben seguirse gestionando para obtener el desarrollo en cooperación para apoyar los proyectos que se derivan de la integración mutua. Se han realizado gestiones para ofrecer programas de profesionalización, además se suscriben convenios con entes territoriales para extender algunos programas tecnológicos a la provincia.

En el contexto mundial se están presentando en forma simultánea grandes transformaciones que afectan directamente a la sociedad y por ende al sistema de capacitación.

La revolución tecnológica que está dando origen a la llamada sociedad de la información y el conocimiento; y la globalización, que ha revolucionado las relaciones internacionales dando origen a la internacionalización de la justicia, de la economía, de la guerra, y a un nuevo mercado que es el del conocimiento y la información.

Establecer convenios de cooperación para realizar proyectos de investigación conjunta es un mecanismo que permite acceder a tecnología de punta, transferencia de conocimiento, búsqueda de plazas para realizar investigación en temáticas de interés para la entidad, entre otros.

Todos estos grandes cambios inciden sobre los aparatos de capacitación tradicionales y crean retos en lo investigativo, lo formativo y en la gestión académica.

c.) Direccionamiento Estratégico Institucional

c.1) Objetivos, Estrategias y Políticas Institucionales

Objetivos Institucionales.

- Ofrecer cursos de capacitación práctica profesional que contribuyan al desarrollo sostenible del país.
- Desarrollar las áreas sustantivas de formación, capacitación de mecánica, prevención de riesgos laborales en metalmecánica, cooperativismo, legislación artesanal y laboral.
- Cualificar permanentemente en su disciplina y metodologías de enseñanza para reafirmar la excelencia académica.

- Garantizar cobertura de capacitaciones para los diferentes programas institucionales, acorde con la capacidad institucional y sus propósitos de formación.
- Desarrollar programas de bienestar que propicien el desarrollo integral de las personas y de los grupos que conforman la comunidad institucional.
- Promover un clima institucional que favorezca la calidad de las funciones de formación, investigación y proyección social.
- Participar activamente en la formulación de soluciones a las necesidades del sector productivo.
- Desarrollar un sistema de gestión para los que terminen el curso, motivando su participación en el desarrollo institucional.
- Optimizar la utilización de los recursos institucionales manteniendo una estructura académica, administrativa y financiera flexible, auto-sostenible y productiva.
- Consolidar un sector académico con reconocimiento internacional promoviendo actividades especiales de proyección en el exterior

Estrategias institucionales

- Orientar y desarrollar los procesos académicos mediante la implementación de un modelo pedagógico centrado en los maestros y operarios como eje regulador de su formación bajo la guía y orientación del formador académico.
- Desarrollar una visión compartida en la cultura organizacional alrededor de la calidad y el mejoramiento continuo mediante procesos de planeación, ejecución, auto-evaluación, control y retroalimentación de las acciones institucionales.
- Fortalecer la estructura de formadores académicos mediante procesos de cualificación profesional, personal y pedagógica para que interactúen en medios de investigación y de proyección académica.
- Disponer de procesos efectivos de selección, inducción, formación, estímulos y promoción de las personas que trabajan en la institución para garantizar mejores niveles de formadores académicos, maestros, operarios y administrativos.

- Proyectar y consolidar el prestigio institucional haciendo presencia regional, impactante a nivel nacional con la difusión de los logros en la gestión, la vinculación al sector productivo, agremiaciones, asociaciones y redes de comunicación en el país.

Políticas institucionales

- La interdisciplinariedad, el trabajo en equipo y el espíritu solidario para el proceder institucional.
- La administración de los recursos institucionales debe hacerse con criterios de transparencia, racionalidad, justicia, productividad, auto-sostenibilidad y generación de valor a la economía.
- El establecimiento de vínculos con los sectores económicos, políticos y sociales de interacción institucional.
- La formulación y desarrollo de proyectos de formación en mecánica general, cooperativismo, prevención de riesgos laborales en metalmecánica, legislación artesanal y laboral, en respuesta a las necesidades del entorno.
- El mejoramiento de la calidad de vida de los asistentes a los cursos de capacitación.
- El mejoramiento de la calidad y pertinencia de los programas académicos.
- El bienestar institucional entendido en los ámbitos de la formación integral, la construcción de la comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida de los asistentes, formadores académicos y administrativos.

c.2) Objetivos, Estrategias y Políticas de Formación técnica, y Proyección Social, y Administración.

Formación - Académica

Objetivos

- Obtener la acreditación de alta calidad a los programas académicos ofrecidos por la Institución.
- Estructurar procesos que involucran la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo para incorporar a la renovación curricular, el componente flexible, los

créditos académicos, la formación por competencias y la implementación de la educación por ciclos.

- Ofrecer programas de educación formal, no formal y a distancia que respondan a las necesidades de formación en el contexto local y regional.

Estrategias

- Diseñar los nuevos planes de estudio por ciclos, incorporando el componente flexible, los créditos académicos y la formación por competencias, para proyectar la oferta de programas académicos sobre las políticas nacionales de educación y responder efectivamente a las necesidades educativas del entorno.

- Desarrollar procesos de auto-evaluación, control y seguimiento a los formadores académicos bajo la coordinación de los responsables.

- Realizar convenios con instituciones para ofrecer la titulación por práctica profesional artesanal.
- Extender el programa a otras provincias de manera presencial o mediante la educación a distancia virtual.
- Implementar un sistema de formación, cualificación y evaluación de formadores académicos que permita orientar la implementación del nuevo modelo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Incorporar a los procesos académicos el uso y apoyo de nuevas tecnologías informáticas y de enseñanza.
- Implementar nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje para garantizar el desarrollo de las competencias que se esperan de los que finalizan cada programa, con base en los nuevos propósitos de la formación integral.

Políticas

Los procesos académicos de la docencia se orientan con base en el modelo pedagógico institucional.

En el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje se estimulará la vocación investigativa y la actualización permanente con responsabilidad social y ambiental.

La institución estimula la actualización y el perfeccionamiento de formadores académicos, su producción intelectual y la evaluación a sus procesos de enseñanza de acuerdo al modelo pedagógico.

- La institución propiciará una mayor vinculación productiva entre los formadores académicos, la investigación y la proyección social para el cumplimiento de los propósitos misionales y para estimular la producción académica de sus formadores académicos.

- La institución diseñará y aplicará mecanismos de auto-evaluación para la acreditación de manera que constituya una actividad permanente y necesaria para el mejoramiento de la calidad y para el reconocimiento de los programas ante la (JNDA) Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Objetivos

- Fortalecer el desarrollo técnico de la institución gestionando y apoyando proyectos, como factor estratégico en la calidad académica de la entidad.
- Propiciar el desarrollo de proyectos y de formación en investigación
- Fortalecer la estructura investigativa a través de la inversión en infraestructura, talento humano, y tecnología con el fin de participar conjuntamente con otras instituciones en el desarrollo de proyectos de investigación.

Estrategias

- Fomentar la organización de bancos de proyectos de investigación con los estudios de los semilleros de investigación que sirvan para gestionar, orientar y priorizar la destinación de los recursos de inversión.

- Promover la difusión de la producción investigativa a través de publicaciones, redes y bases de datos, participación en eventos de carácter científico, brindando apoyo a los investigadores en sus proyectos.
- Incorporar paulatinamente a la institución en las corrientes mundiales de ciencia y tecnología, como fundamento para su internacionalización, a través de la integración de las redes regionales y mundiales, para crear flujos de conocimiento.
- Fortalecer los semilleros de investigación para la formación de personas investigadoras y estimular su participación.
- Articular los procesos de docencia e investigación para desarrollar proyectos integrados en el aula.
- Generar un sector académico, fomentando la creación de grupos de estudio e investigativo.

Políticas

- La investigación es un soporte básico de la formación académica y de la proyección social para proyectar el desarrollo académico institucional.
- Las áreas y líneas prioritarias de investigación son desarrolladas por formadores académicos y estudiantes organizados en grupos y semilleros de investigación de acuerdo a su misión y los propósitos institucionales
- Los planes, programas y proyectos de investigación deben responder a las prioridades académicas y de desarrollo institucional con especial énfasis en la atención a necesidades y exigencias del desarrollo regional, y a la búsqueda de soluciones a problemas relevantes de la industria y el sector productivo y de servicios.
- Los programas académicos deben incluir en sus currículos actividades de investigación formativa, con la orientación de la dirección de investigaciones y la red de semilleros institucional.
- La institución propiciará la realización de encuentros y/o eventos académicos, científicos y culturales que impulsen, fortalezcan a incentiven la investigación y el intercambio de experiencias investigativas con centros, grupos y semilleros de investigación o con centros de producción de conocimiento.

EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL

Objetivos

- Promover el desarrollo de proyectos de formación por práctica profesional, que articulen simultáneamente el aprendizaje técnico-profesional, la investigación y la proyección social para aportar soluciones a la problemática socioeconómica, ambiental e industrial.
- Fortalecer el programa de educación no formal en la gestión académica, promocional y de cobertura para aumentar la población inscrita.
- Mantener constante comunicación con los que han finalizado el curso para vincularlos a al gremio.

Estrategias

- Integrar las acciones desde la formación académica, la investigación y la proyección social para desarrollar proyectos interdisciplinarios de impacto social, que permitan mejorar las condiciones del sector.
- Promover proyectos de integración entre la institución, el gobierno y el sector productivo.
- Trabajar con entidades que apoyen los sectores más necesitados.
- Conectarse, a través de las nuevas tecnologías, con otras instituciones y audiencias que viabilicen los proyectos que promuevan desde las unidades académicas.

Políticas

La responsabilidad social de la institución se materializa a través de los programas de extensión y proyección social y los aportes de estudiantes y personal que terminó el curso, en el marco de trabajos pedagógicos inter e intradisciplinario, y prácticas productivas y empresariales, coherentes con la formación impartida por la institución.

La extensión y proyección social con una de las funciones sustantivas de la institución se constituye en el escenario propicio para que todos los programas académicos canalicen sus esfuerzos en procura de atender las necesidades del

entorno a través de planes, programas, y proyectos que contribuyan al desarrollo integral de las comunidades de la región.

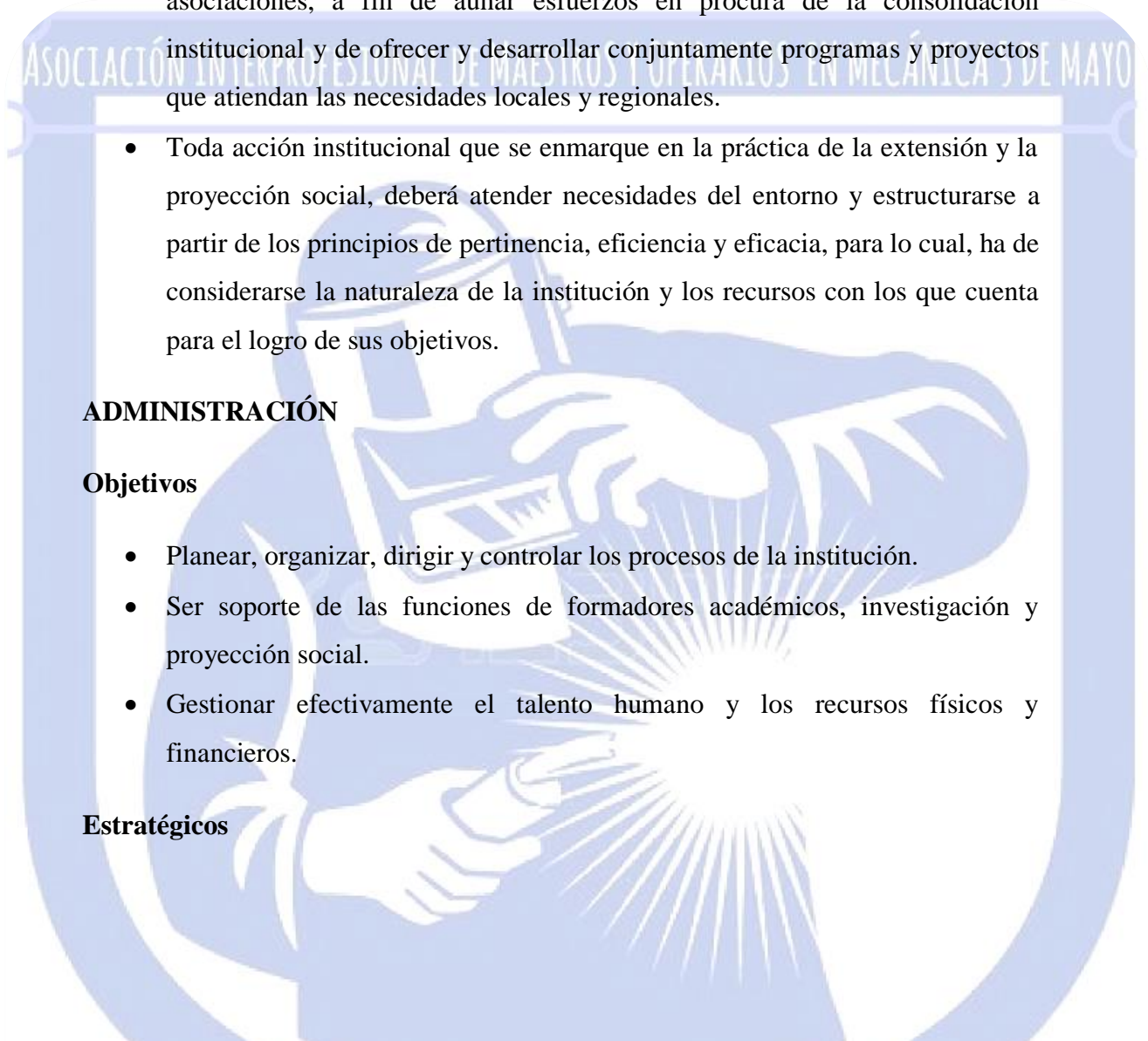
- Las actividades de extensión y proyección social de la institución deben orientar sus acciones a la difusión e intercambio de saberes y a la generación de nuevos conocimientos a través de servicios de capacitación, actualización y formación, en procura del bienestar social y del mejoramiento de vida de los individuos.
- La directiva de la institución orientará y establecerá las directrices para el diseño y ejecución en los diferentes programas de las actividades relacionadas con extensión y proyección social, en cumplimiento de la misión institucional.
- Para el logro de los objetivos referidos a la extensión y a la proyección social, la institución establecerá alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas, entidades gubernamentales y no gubernamentales, gremios y asociaciones, a fin de aunar esfuerzos en procura de la consolidación institucional y de ofrecer y desarrollar conjuntamente programas y proyectos que atiendan las necesidades locales y regionales.
- Toda acción institucional que se enmarque en la práctica de la extensión y la proyección social, deberá atender necesidades del entorno y estructurarse a partir de los principios de pertinencia, eficiencia y eficacia, para lo cual, ha de considerarse la naturaleza de la institución y los recursos con los que cuenta para el logro de sus objetivos.

ADMINISTRACIÓN

Objetivos

- Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de la institución.
- Ser soporte de las funciones de formadores académicos, investigación y proyección social.
- Gestionar efectivamente el talento humano y los recursos físicos y financieros.

Estratégicos



- Fomento a la cultura del mejoramiento continuo.
- Elaborar manuales de funciones de los diferentes cargos de la institución.
- Generar actitudes de cambio que permitan la adaptación a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas, así como el tipo de liderazgo apropiado a nuestra cultura, que anticipe los posibles escenarios de desarrollo institucional.
- Buscar nuevas fuentes de ingresos y financiación.
- Mejorar la infraestructura y los medios de capacitación.
- Mejorar el sistema de comunicaciones.
- Mantener y ejecutar planes de formación coherentes con el modelo de gestión del talento humano.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad con el objeto de garantizar el mejoramiento continuo de los procesos según la política de calidad institucional.

Políticas

- La institución deberá utilizar la auto-evaluación como un instrumento de mejoramiento continuo.
- Los excedentes se deberán invertir en sectores estratégicos para el desarrollo institucional.
- Se tendrán que destinar anualmente partidas suficientes para el desarrollo de las áreas de investigación, bienestar institucional, auto-evaluación y dotación de medios para las capacitaciones.
- La institución deberá realizar eventos culturales, y programas de salud física y mental en beneficio de la comunidad institucional y de la sociedad en general.
- Se deberá estimular el buen desempeño y la permanencia del personal que se está capacitando en la institución.

d) Planteamiento Estratégico Institucional

La institución prioriza cinco áreas de desarrollo institucional, consideradas como factores claves de éxito, para las cuales se establecen varias acciones estratégicas que posibilitan la operacionalización y manejo específico de programas y proyectos

pertinentes con el logro de los objetivos y cumplimiento de las políticas que orientan el accionar de la institución.

Estas áreas son:

- **Desarrollo de la Misión Institucional**

En esta área estratégica se agrupan acciones tendientes a desarrollar los procesos para la certificación de la calidad académica de nuestros programas, la construcción, aplicación del conocimiento científico, tecnológico y el adiestramiento de formadores académicos, con el propósito de contribuir al desarrollo de la región y del país.

- **Desarrollo Humano y del Bienestar Institucional**

En esta área estratégica se agrupan acciones tendientes a desarrollar los tres grandes conceptos que orientan el deber ser del Bienestar Institucional: La calidad de vida, la formación integral y la comunidad en formación, traducidos en el desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, formadores académicos y personal administrativo de la institución.

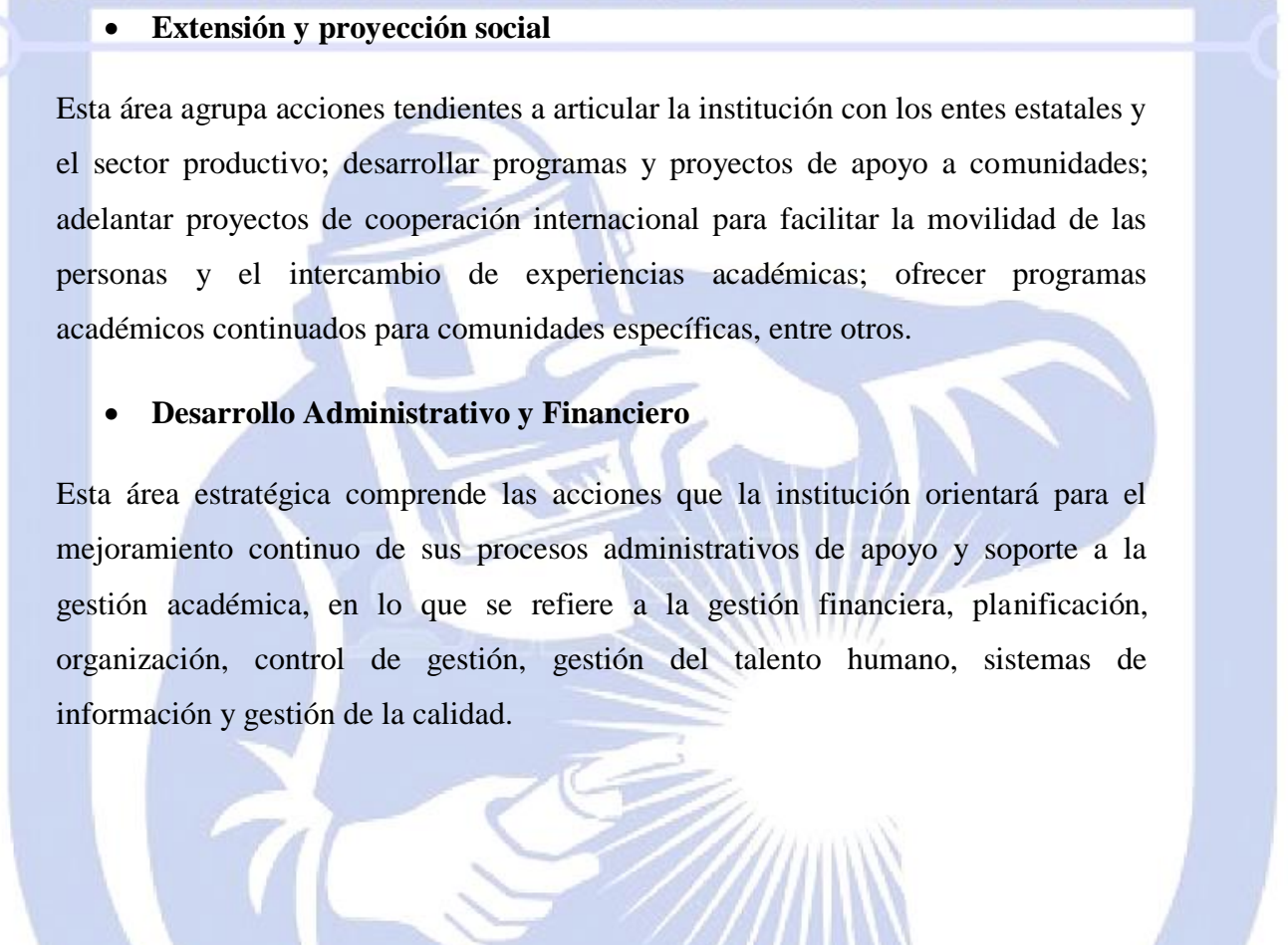
- **Extensión y proyección social**

Esta área agrupa acciones tendientes a articular la institución con los entes estatales y el sector productivo; desarrollar programas y proyectos de apoyo a comunidades; adelantar proyectos de cooperación internacional para facilitar la movilidad de las personas y el intercambio de experiencias académicas; ofrecer programas académicos continuados para comunidades específicas, entre otros.

- **Desarrollo Administrativo y Financiero**

Esta área estratégica comprende las acciones que la institución orientará para el mejoramiento continuo de sus procesos administrativos de apoyo y soporte a la gestión académica, en lo que se refiere a la gestión financiera, planificación, organización, control de gestión, gestión del talento humano, sistemas de información y gestión de la calidad.

ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS EN MECÁNICA 5 DE MAYO



- **Ecoeficiencia Organizacional**

El accionar institucional incorporará el desarrollo de programas, proyectos y actividades con el enfoque universo – sociedad – ecología, articuladas a la gestión académico – administrativa que garantice un equilibrio con su entorno.

Se concentra en las siguientes acciones:

2. PEDI: Plan Estratégico de Desarrollo 2017-2018

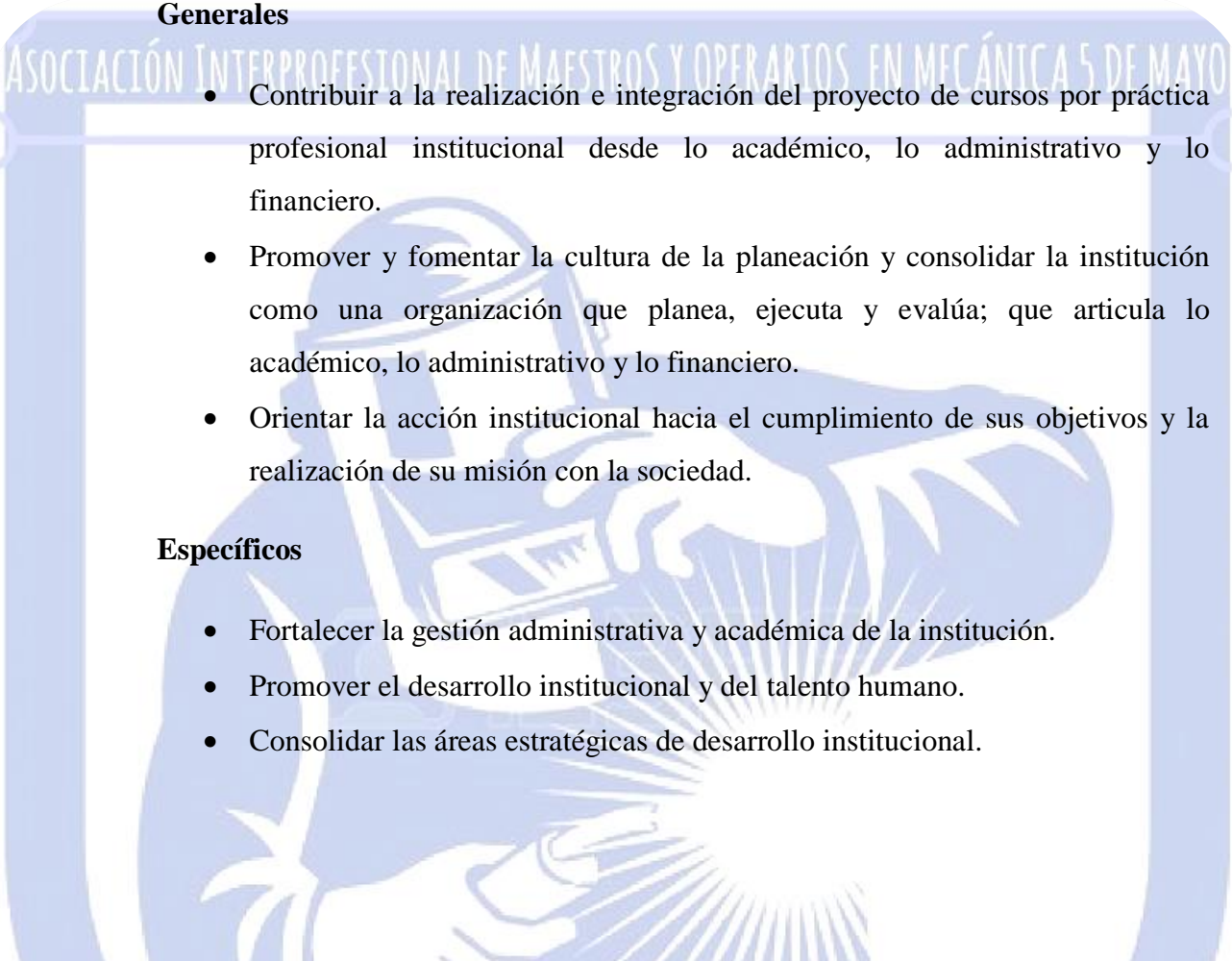
a) Objetivos del plan

Generales

- Contribuir a la realización e integración del proyecto de cursos por práctica profesional institucional desde lo académico, lo administrativo y lo financiero.
- Promover y fomentar la cultura de la planeación y consolidar la institución como una organización que planea, ejecuta y evalúa; que articula lo académico, lo administrativo y lo financiero.
- Orientar la acción institucional hacia el cumplimiento de sus objetivos y la realización de su misión con la sociedad.

Específicos

- Fortalecer la gestión administrativa y académica de la institución.
- Promover el desarrollo institucional y del talento humano.
- Consolidar las áreas estratégicas de desarrollo institucional.



- Fomentar la renovación y la innovación curricular.
- Diseñar e implementar un sistema de auto-evaluación y acreditación acorde con las exigencias del actual sistema de formación.
- Contribuir al mejoramiento del sistema de formación académica, a partir del diseño e implementación de proyectos.
- Fomentar y contribuir a la generación de ambientes institucionales conforme al proyecto de formación académica.
- Desarrollar políticas, programas y estrategias de bienestar institucional desde lo académico, lo administrativo y lo financiero.
- Consolidar una administración eficiente, transparente y calificada.
- Desarrollar estrategias que permitan a la administración optimizar los recursos (humanos, financieros, materiales) de la institución.
- Participar en la búsqueda de soluciones a problemas regionales y nacionales.
- Afianzar la presencia de la institución en el ámbito regional nacional; y buscar la presencia en el ámbito internacional.

2.2 Áreas, Acciones, Programas y Proyectos.

2.2.1 ÁREA ESTRATÉGICA: Desarrollo de la misión institucional

Brindar capacitaciones con técnicas e instrumentos de acuerdo a las necesidades de los maestros y operarios metalmeccánicos y de la provincia de Tungurahua, ofreciendo siempre un servicio de calidad satisfaciendo las expectativas de los clientes.

Acción estratégica 1: Pertinencia y calidad académica

Programas:

1. Autoevaluación y Acreditación

- Programas permanentes de autoevaluación y autorregulación para la gestión de los programas académicos.
- Desarrollo y cumplimiento de condiciones mínimas de calidad para todos los programas académicos.
- Proceso de autoevaluación con fines de acreditación.
- Acreditación de alta calidad para los programas académicos.

- Acreditación institucional.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Programa permanente de autoevaluación y autorregulación para la gestión de los programas académicos.	Generar las condiciones que posibiliten un mejoramiento continuo de la institución y de sus programas.	Presidente Secretario Contador Formador Académico
Desarrollo y cumplimiento de condiciones mínimas de calidad para los programas.	Obtener el registro calificado para los programas de formación por ciclos (práctica profesional)	Presidente Formador Académico
Proceso de autoevaluación con fines de acreditación.	Obtener el reconocimiento de calidad para los programas por parte de la JNDA Junta Nacional de Defensa del Artesano.	Presidente Secretario Formador Académico
Acreditación de alta calidad para los programas académicos.		
Acreditación Institucional.	Obtener el reconocimiento de calidad para la institución por parte de la Junta Nacional de Defensa del Artesano	Presidente Coordinador de formadores académicos.

Tabla: 1 Programa de autoevaluación

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2. Redefinición Institucional, Trámite de Registro Calificado para el ofrecimiento y desarrollo de los Cursos de Formación y titulación por práctica Profesional Técnica, tanto en mecánica y como en seguridad industrial.

El marco legal y normativo establece las condiciones mínimas de calidad para el ofrecimiento y desarrollo de programas nuevos y en funcionamiento por práctica profesional, así como la normativa y legislación referente a lo que regula la Junta Nacional de Defensa del Artesano del Ecuador (JNDA), que mediante el Art 7, literal g de la Ley de Defensa del Artesano, faculta esta entidad a elaborar reglamentos para la expedición de títulos de maestros artesanos en sus distintos niveles y modalidades.

Por otro lado, el Art. Literal c), de la Ley de Defensa del Artesano define al Maestro de Taller como la persona mayor de edad, que a través de los colegios

técnicos de enseñanza artesanal, centros de formación artesanal, y organizaciones gremiales constituida, obtenga el título otorgado por la JNDA, y refrendado por los Ministerios de Educación y Relaciones Laborales.

Servicios. -Dentro de los servicios que están autorizados a ofertar estos gremios o instituciones de formación artesanal son:

Cursos por práctica profesional: Los mismos que serán impartidos para las personas que acrediten un mínimo de 7 años de experiencia y que hayan realizado el curso correspondiente para la obtención del Título de Maestro de Taller de 45 días laborables, donde se impartirá las materias de: Cultura General, Ética y desarrollo Humano y Legislación Laboral Artesanal, Cooperativismo y Tributación.

Por sus propios derechos: Para los prácticos, bachilleres técnicos, tecnológicos y profesionales universitarios que ejerzan la profesión técnica en las respectivas ramas.

Por convalidación profesional: Para los artesanos ecuatorianos o extranjeros graduados en otros países.

Con todo esto se observa el interés de la institución en ofertar los cursos por Práctica Profesional y capacitaciones sobre gestión de riesgos.

Estas acciones se expresan desde los siguientes ámbitos:

Ámbito de formadores académicos artesanales

- Operativización del programa permanente de capacitación y perfeccionamiento de formadores académicos por práctica profesional artesanal.
- Desarrollo y ofrecimiento de título profesionales en el área disciplinaria propias de las áreas de formación en las que se inscribe la propuesta formativa de la institución.
- Dinamización de la jornada de inducción y contextualización de formadores académicos artesanales de reciente ingreso.
- Continuidad en el proceso de selección de formadores académicos artesanales a fin de consolidar una comunidad académica con perfil de formación técnica, que contribuya al fortalecimiento y consolidación institucional.

- Documentar y operativizar el sistema de evaluación académica y definición de parámetros para la valoración de los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Formular el Plan de desarrollo institucional el mismo que consiste en el ofrecimiento y desarrollo de cursos por práctica profesional y capacitaciones en gestión de riesgos
- Otorgar becas según el Plan de Becas Sociales y de Excelencia Académica para personas que provienen de zonas rurales y de escasos recursos económicos comprobados.
- Implementar el área de cursos de capacitación en temáticas actuales como: gestión de riesgos laborales, obtención de permisos de funcionamiento, tributación, todo esto con el fin de fortalecer la oferta educativa de la institución.
- Implementar estrategias institucionales para el estímulo al cambio de matriz productiva y el impulso al desarrollo de este sector.

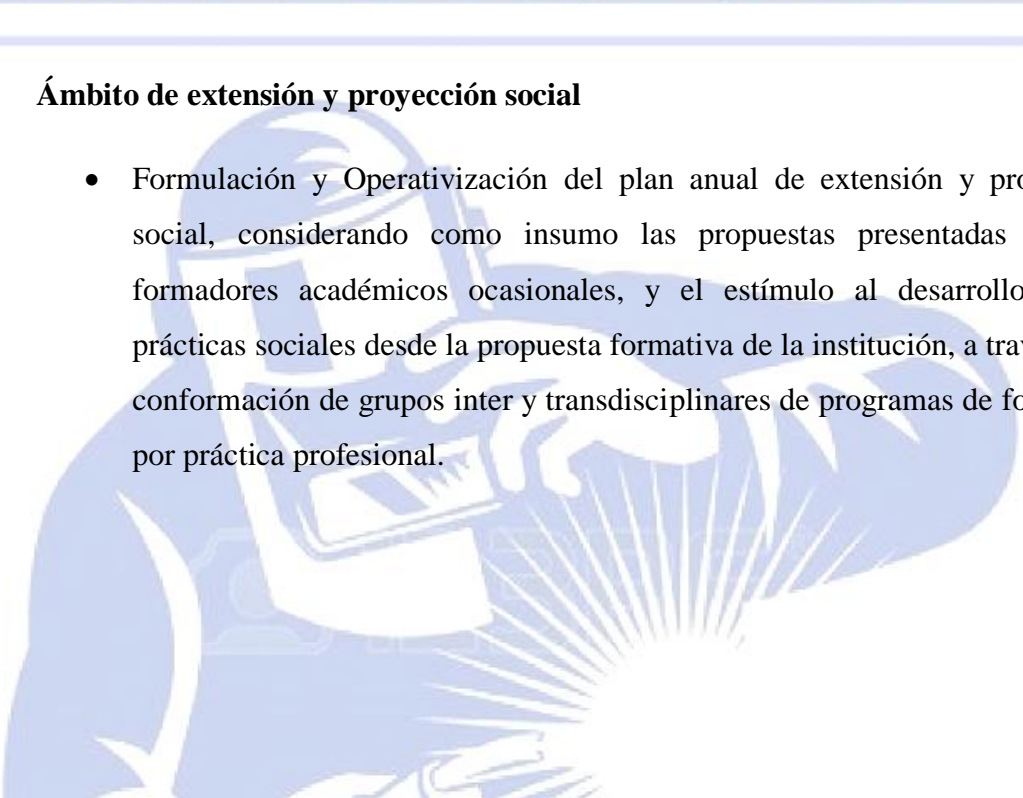
Ámbito de Investigación

- Formulación y Operativización del plan anual de capacitación, considerando como insumo las propuestas presentadas por los formadores académicos ocasionales, y el estímulo al desarrollo de la labor teórico-práctica en programas a través de grupos inter y transdisciplinarios.
- Definición de las áreas temáticas de las clases a impartir en este caso: Mecánica en General, Cooperativismo, tributación para artesanos, legislación laboral.
- Gestión para efectuar convenios y de iniciativas institucionales con otros gremios o universidades, para impartir cursos con técnicas más avanzadas para mejorar su conocimiento y experiencia.

Ámbito de extensión y proyección social

- Formulación y Operativización del plan anual de extensión y proyección social, considerando como insumo las propuestas presentadas por los formadores académicos ocasionales, y el estímulo al desarrollo de las prácticas sociales desde la propuesta formativa de la institución, a través de la conformación de grupos inter y transdisciplinarios de programas de formación por práctica profesional.

ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS EN MECÁNICA 5 DE MAYO



- Formulación y Operativización del plan de becas sociales y de excelencia académica, desde la perspectiva de la responsabilidad social, y como estrategia para captar subvenciones de entidades no gubernamentales del orden nacional e internacional que propenden por el apoyo a la formación y capacitación de las comunidades socialmente excluidas.

Ámbito de soporte institucional

Las acciones en el ámbito de soporte institucional se clasifican en:

Capacitación y cualificación del talento humano

- Formulación y Operativización del programa permanente de capacitación y cualificación del talento humano encargado de labores operativas a través de convenios y el ofrecimiento de cursos derivados de las áreas de formación de nuestros programas de formación académicos.

Organización de recursos físicos, técnicos y tecnológicos en función de la redefinición y del registro calificado del curso ofertado.

Infraestructura física

Creación de nuevas y modernas áreas físicas y reorganización de las actuales para evidenciar la suficiente, calidad y disponibilidad de espacios coherentes con los requerimientos propios de los proyectos de redefinición.

3. Implementación del Modelo Pedagógico y de los nuevos planes de estudio

- Construcción de ambientes y contextos de aprendizaje.
- Diseño y publicación de materiales de apoyo al aprendizaje de los señores estudiantes.
- Apoyo al desarrollo académico de los estudiantes.
- Evaluación integral de competencias.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
--------	----------	-------------

Construcción de ambientes y contextos de aprendizaje	Construcción y adecuación de espacios físicos en la institución para el trabajo académico de maestros, operarios y formadores académicos fuera de las aulas; y creación de contextos extra-académicos para el aprendizaje de los maestros y operarios.	Presidente Formador Académico Artesanal
Diseño y publicación de materiales de apoyo para el aprendizaje.	Elaboración y publicación de material didáctico para apoyar el aprendizaje de los estudiantes en las horas de trabajo académico independiente.	Presidente Secretario Formador Académico Artesanal
Apoyo al desarrollo académico de los maestros y operarios	Desarrollar programas que promuevan la motivación, retención y promoción de los maestros y operarios a través de diversos apoyos pedagógicos, didácticos o de asesoría.	Presidente Coordinador de formadores académicos artesanales
Evaluación integral de competencias.	Elaborar y aplicar pruebas escritas para evaluar competencias de los maestros y operarios al finalizar la capacitación con el fin de observar su desarrollo e implementar los correctivos que sean necesarios.	Formador Académico Artesanal

Tabla: 2 Implementación del Modelo Pedagógico y de los nuevos planes de estudio

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Acción estratégica 2: Gestión académica y curricular

Programas

1. Fortalecimiento de la gestión académica

- Consolidación de los responsables de cada área académica del curso (Programa Académico).
- Consolidación del Comité Asesore de la Institución.
- Evaluación curricular.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Consolidación de la de Unidades de Administración Académica	Elaborar e implementación de los planes de desarrollo de las Facultades y de los departamentos. Consolidación de los Consejos de Facultad.	Presidente Secretario Formador Académico Artesanal

Consolidación de los Comités Asesores de la Institución	Consolidación y conformación de los Comités Asesores de Currículo, de Autoevaluación, de la investigación y de la proyección social a nivel institucional y en cada programa académico.	Presidente Formador Académico Artesanal
Evaluación curricular	Implementar un sistema de evaluación curricular que oriente la toma de decisiones en materia de currículo.	Presidente Secretario Formador Académico Artesanal

Tabla: 3 Fortalecimiento de la gestión académica

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2. Formación, cualificación y evaluación de formadores académicos artesanales.

- Formación por práctica profesional.
- Cualificación y perfeccionamiento a profesores especiales y de cátedra.
- Actualización a profesores ocasionales.
- Evaluación del desempeño.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Formación por práctica profesional	Buscar programas de formación para quienes se inician en el ejercicio de la profesión de formadores académicos artesanales en la modalidad de y seminarios.	Presidente Secretario Formador Académico
Cualificación y perfeccionamiento a profesores especiales y de cátedra	Ofrecer oportunidades de cualificación y perfeccionamiento a formadores académicos de carrera mediante el acceso a programas de maestría.	Presidente Formador Académico
Actualización a profesores de carrera, ocasionales y de cátedra.	Ofrecer oportunidades de actualización en temas de mecánica general, prevención de riesgos laborales, cooperativismo, legislación artesanal, y legislación laboral.	Presidente Secretario Formador Académico

Evaluación del desempeño.	Implementar un sistema integral de evaluación del desempeño de formadores académicos artesanales, que comprenda una evaluación específica para generar estrategias que permitan el mejoramiento continuo de la calidad académica en la institución	Presidente Secretario Formador Académico
---------------------------	--	--

Tabla: 4 Formación, cualificación y evaluación de formadores académicos.
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Acción estratégica 3: Investigación

Programas

1. Desarrollo de una cultura de investigación.

- Articulación de investigación y formadores académicos.
- Plan de publicaciones en periódicos de la localidad
- Red de maestros mecánicos artesanales

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Articulación de investigación y formadores académicos artesanales	Desarrollar un plan de trabajo que permita consolidar la investigación en la institución mediante su articulación con los formadores académicos	Presidente Secretario Formador Académico
Plan de publicaciones	Elaborar un plan de publicaciones para dar a conocer el trabajo académico y los resultados del curso.	Presidente Formador Académico Artesanal
Red de maestros mecánicos artesanales	Organizar semilleros de maestros mecánicos artesanales que impulsen el cambio de la matriz productiva.	Coordinador de Formadores Académicos Artesanales

Tabla: 5 Desarrollo de una cultura de la investigación.
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

a.2) ÁREA ESTRATÉGICA 2: DESARROLLO HUMANO Y DE BIENESTAR INSTITUCIONAL.

La Institución debe concebir el accionar del Bienestar Institucional como un soporte para lograr la formación integral, que es la misión y la finalidad de la misma: por lo tanto, es un componente que debe reflejarse en el diseño curricular de los programas, en el ambiente que perciben los futuros maestros y operarios en su permanencia dentro de la entidad, en los servicios que recibe y en las acciones que emprende para construir una comunidad.

Acción estratégica 1: Desarrollo de la comunidad institucional

Programas:

1. Desarrollo del Bienestar Institucional

- Atención básica en salud
- Deporte formativo
- Expresión artística
- Adecuación de aulas especializadas para las prácticas.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Atención básica en salud	Ofrecer el servicio de atención básica en medicina general, odontología, y primeros auxilios, y psicología a los socios y alumnos de la institución.	Presidente Secretario Comité de salud y seguridad
Deporte formativo	Desarrollar el deporte formativo, competitivo y de la utilización del tiempo libre.	Comité de asuntos sociales
Expresión artística	Desarrollar talento en las diferentes expresiones de la cultura artística.	Secretario Formador Académico Artesanal
Adecuación de aulas especializadas para las prácticas.	Adecuación de las aulas para la práctica profesionales	Formador Académico Artesanal

		Presidente Comité de asuntos sociales
--	--	--

Tabla: 6 Desarrollo del Bienestar Institucional

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2. Formación permanente y desarrollo del talento humano.

- Capacitación a la Directiva socios y Administrativos
- Intercambio de conocimientos para formadores académicos, maestros y operarios.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Capacitación a Directivos y Administrativos	Ofrecer cursos, talleres y eventos de integración entre Directivos y Administrativos que permitan fortalecer el sentido de pertenencia a la institución.	Presidente Secretario Comité de talento humano
Intercambio de formadores académicos, maestros y operarios.	Promover el intercambio de formadores académicos, maestros y operarios con otras instituciones en actividades formativas y culturales que potencien el desarrollo humano.	Presidente Secretario Comité de talento humano

Tabla: 7 Formación permanente y desarrollo del talento humano.

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

3. Fortalecimiento del bienestar socioeconómico de maestros y operarios.

- Ayuda por fallecimientos
- Ayudas por calamidad doméstica.
- Cenas por ocasiones especiales para socios, directivos y colaboradores.
- Becas sociales y de excelencia académica para alumnos.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Ayuda por fallecimiento o por calamidad doméstica	Ofrecer ayudas a socios que estén atravesando calamidades domesticas o fallezcan	Presidente Secretario Comité de Asuntos Sociales

Cenas para ocasiones especiales	Ofrecer reuniones para los socios que hayan cumplido con todas sus aportaciones en el año	Presidente Secretario
Ofrecer el servicio de parqueo gratuito.	Gestionar un área cercana a la institución para ofrecer a los socios y estudiantes el parqueo gratuito de sus vehículos.	Presidente Secretario Comité de Asuntos Sociales
Becas sociales y de excelencia académica.	Otorgar becas a estudiantes de escasos recursos económicos y rendimiento académico sobresaliente.	Presidente Secretario

Tabla: 8 Fortalecimiento del bienestar socioeconómico de maestros y operarios.

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Acción estratégica 2: Clima organizacional.

Programas: Consolidación de un clima organizacional que favorezca la calidad de los formadores académicos, la investigación y la proyección social.

- Construcción de ambientes y contextos de trabajo para el desarrollo de la formación académica artesanal.
- Construcción de ambientes y contextos de trabajo para el desarrollo de las clases prácticas.
- Construcción de ambientes y contextos de trabajo para el desarrollo de la proyección social.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Construcción de ambientes y contextos de trabajo para el desarrollo de la formación académica artesanal	Construcción y adecuación de salas de formación teórica-práctica que faciliten la planeación, asesoría, seguimiento y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	Presidente Secretario
Construcción de ambientes y contextos de trabajo para el desarrollo de la	Construcción y adecuación de aulas para semilleros de alumnos	Presidente Secretario Formadores académicos artesanales

investigación.		Comité de Asuntos Académicos
Construcción de ambientes y contextos de trabajo para el desarrollo de la proyección social.	Adecuación de aulas para los equipos de proyección social (capacitadores, asesores de prácticas, coordinadores de proyectos).	Presidente Secretario Comité de Asuntos Académicos

Tabla: 9 Clima organizacional.

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

a.3) ÁREA ESTRATÉGICA 3: PROYECCIÓN SOCIAL

La institución se vincula a la búsqueda de soluciones a los aspectos más apremiantes de la sociedad. Para ello, se gestionarán proyectos de desarrollo que sean una solución efectiva a la problemática de la comunidad por su impacto social.

Acción estratégica 1: Compromiso social

Programas:

1. Integración de comunidades

- Proyección comunitaria de servicios de capacitación.
- Proyección comunitaria de actividades culturales.
- Proyección comunitaria de actividades académicas.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Proyección comunitaria de servicios de capacitación.	Ofrecer cursos de especializados a sectores de la comunidad que atiendan necesidades de mejoramiento del mercado laboral.	Presidente Secretario Formador académico artesanal
Proyección comunitaria de actividades culturales.	Desarrollar actividades culturales que permitan atender necesidades de sectores comunitarios dentro del área de influencia institucional como Bingos, rifas solidarias etc...	Presidente Formador académico artesanal

Proyección comunitaria de actividades académicas.	Desarrollar actividades académicas que permitan atender necesidades de sectores comunitarios dentro del área de influencia institucional.	Presidente Formador académico artesanal
---	---	--

Tabla: 10 Integración de comunidades

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2. Integración con el sector productivo

- Portafolio de servicios.
- Prácticas de los cursos de capacitación en mecánica general.
- Cursos de gestión de riesgos

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Portafolio de servicios.	Ampliar los espacios de encuentro entre el sector productivo y los programas académicos mediante una oferta de servicios que permitan utilizar al máximo la capacidad instalada (equipos, infraestructura) y el talento humano de la institución.	Presidente Secretario Formador académico
Prácticas de los cursos de capacitación en mecánica general.	Promover la participación de los alumnos del programa, en proyectos de prácticas que contribuyan al desarrollo de la pequeña y mediana empresa.	Presidente Formador académico

Tabla: 11 Integración con el sector productivo

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

3. Integración con entidades territoriales.

- Articulación con las instituciones de educación superior-educación media.
- Portafolio de servicios.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Articulación educación superior-educación media.	Desarrollar convenios de cooperación con secretarías de educación que permitan hacer cursos intensivos de materias específicas para el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales en los estudiantes de la entidad, y proponer acciones de remediación sobre este asunto.	Presidente Secretario

Portafolio de servicios.	Ampliar la oferta de servicios a las entidades territoriales, utilizando la capacidad instalada (equipos, infraestructura) y el talento humano de la institución.	Presidente Secretario
--------------------------	---	--------------------------

Tabla: 12 Integración con entidades territoriales.
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Acción estratégica 2: Integración e internalización

Programas

1. Integración interinstitucional

- Relaciones interinstitucionales
- Seguimiento a convenios.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Relaciones interinstitucionales	Proponer, concertar y realizar convenios interinstitucionales para el desarrollo de actividades académicas, facilitar la movilidad estudiantil y fortalecer la capacidad de respuesta a las demandas del medio.	Presidente Secretario
Seguimiento a convenios.	Operacionalizar, divulgar y hacer seguimiento a convenios y contratos interinstitucionales para el desarrollo de actividades económicas.	Presidente Secretario

Tabla: 13 Integración interinstitucional
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2. Comunicaciones y relaciones externas

- Internacionalización y movilidad
- Alianzas estratégicas
- Comité de Comunicaciones y Relaciones Externas

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Internacionalización y movilidad	Establecer convenios internacionales para aprovechar la experiencia extranjera y para facilitar la movilidad estudiantil y de formadores académicos.	Presidente Secretario Comité de Comunicaciones y

		Relaciones Externas
Alianzas estratégicas	Gestionar alianzas estratégicas con instituciones del exterior para incentivar la oferta y la demanda del programa de titulación por práctica profesional, y para facilitar la capacidad de respuesta a las demandas del medio.	Presidente Secretario Comité de Comunicaciones y Relaciones Externas
Comunicaciones y Relaciones Externas	Organizar el área gestora de los programas que desarrollan políticas institucionales y externas.	Presidente Secretario Comité de Comunicaciones y Relaciones Externas

Tabla: 14 Integración con entidades territoriales.

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

3. Integración con maestros y operarios que finalizaron la capacitación.

- Seguimiento y apoyo a alumnos que finalizaron la capacitación.
- Proyección de servicios de formación en práctica profesional.
- Articulación con maestros y operarios que finalizaron la formación.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Seguimiento y apoyo a maestros y operarios que finalizaron la capacitación.	Implementar un sistema de seguimiento y apoyo a maestros y operarios que permitan contar con información confiable y actualizada sobre la ubicación, actividades y expectativas.	Presidente Secretario Formador académico.
Proyección de servicios de formación en práctica profesional.	Ofrecer programas de educación continua a los alumnos que se graduaron de maestros y operarios que consulten sus necesidades de actualización y perfeccionamiento en áreas generales y específicas.	Presidente Secretario
Articulación con maestros y operarios que finalizaron la formación.	Motivarlos a pertenecer al gremio a los alumnos que terminaron los cursos de formación práctica profesional.	Presidente Secretario

Tabla: 15 Integración con maestros y operarios que finalizaron la capacitación.

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Acción estratégica 3: Proyección de los programas académicos



Programas

1. Ampliación de cobertura en la sede principal

- Ampliación de cobertura en cursos de formación práctica profesional formal.
- Ampliación de cobertura en cursos de formación práctica profesional no formal.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Ampliación de cobertura en cursos de formación práctica profesional formal.	Ofrecer nuevas temáticas en cursos por especialización	Presidente Secretario
Ampliación de cobertura en cursos de formación práctica profesional no formal.	Ofrecer nuevos cupos en programas de educación técnica laboral.	Presidente

Tabla: 16 Ampliación de cobertura en la sede principal

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2. Ampliación de cobertura a otras regiones del Ecuador.

- Ampliación de cobertura en programas de formación formal.
- Ampliación de cobertura en programas de formación no formal.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Ampliación de cobertura en programas de formación formal.	Ofrecer programas de formación profesional por cursos de capacitación, mediante convenios con instituciones de educación superior.	Presidente Secretario
Ampliación de cobertura en programas de formación no formal.	Ofrecer programas de educación técnica laboral en las provincias relacionadas al gremio, mediante convenios con instituciones de educación superior y educación superior técnica.	Presidente

Tabla: 17 Ampliación de cobertura a otras regiones del departamento.

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

a.3) ÁREA ESTRATÉGICA: DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Esta área estratégica comprende acciones que la institución orientará para el mejoramiento continuo de sus procesos administrativos de apoyo y soporte a la gestión académica, en lo que se refiere a la gestión financiera, planificación, organización, y control de gestión, gestión del talento humano, sistema de información y gestión de la calidad.

Acción estratégica 1: Sistema de Gestión a la Arquitectura y Clima Organizacional

Programas:

1. Diseño Organizacional

- Análisis de Puestos de trabajo y ergonomía institucional.
- Actualización de requisitos de cargos y competencias laborales.
- Manual de funciones y responsabilidades.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Análisis de Puestos de trabajo y ergonomía institucional.	Recopilar la información de cada puesto de trabajo en la institución para evaluarlo ergonómico y productivamente con respecto a un patrón establecido, con el fin de formular un plan de mejoramiento organizacional.	Secretario Comité de talento humano
Actualización de requisitos de cargos y competencias	Evaluar la información de cada puesto de trabajo para definir el perfil, los requisitos y competencias que debe reunir la persona seleccionada para desempeñar cada oficio.	Secretario Comité de talento humano

Manual de funciones y responsabilidades.	Elaborar un documento que actualice la información sobre responsabilidades de cada puesto de trabajo siguiendo las directrices y normas públicas sobre competencias laborales.	Secretario Comité de talento humano
--	--	--

Tabla: 18 Diseño Organizacional
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Acción estratégica 2: Planificación y Gestión Estratégica

Programas

1. Actualización y Capacitación sobre el Sistema de Planificación Institucional.

- Inducción sobre el sistema de planeación a los responsables de cada área estratégica de gestión.
- Capacitación permanente a las áreas gestoras sobre la normatividad, implementación, operacionalización y control de los procesos de planeación.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Inducción sobre el sistema de planeación a los responsables de cada área estratégica de gestión.	Motivar permanentemente a cada persona o comité responsable, de la gestión institucional de desarrollar su trabajo siguiendo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, productividad y efectividad establecidos en el Sistema de Planeación de Desarrollo Estratégico Institucional.	Presidente
Capacitación permanente a las áreas gestoras sobre la normatividad, implementación, operacionalización y control de los procesos de planeación.	Garantizar que cada área estratégica conozca el direccionamiento de la gestión institucional, su papel en el logro de los objetivos y alcance de las metas institucionales, la metodología de planeación y el proceso de control de gestión para el desarrollo de la visión y de la misión institucional.	Presidente

Tabla: 19 Actualización y Capacitación sobre el Sistema de Planificación Institucional.
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

2. Publicación Seriada del Estadístico Institucional e Informe de gestión Institucional.

- Estadístico Institucional
- Informe de Gestión Anual

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Estadístico Institucional	Diseñar una publicación de la información estadística en todos sus campos de acción para presentar un informe a la comunidad sobre el impacto y aporte institucional al medio.	Presidente Secretario
Informe de Gestión Anual	Realizar la publicación del informe de la Gestión de la Entidad y de los proyectos de desarrollo académico y administrativo para los próximos años con el fin de informar a la comunidad sobre el horizonte que sigue la institución.	Presidente Secretario

Tabla: 20 Publicación Seriada del Estadístico Institucional e Informe de gestión Institucional.
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

3. Implementación del MECI (Modelo Estándar de Control Interno)

- Adopción del MECI
- Mapa de Riesgos de la Institución.

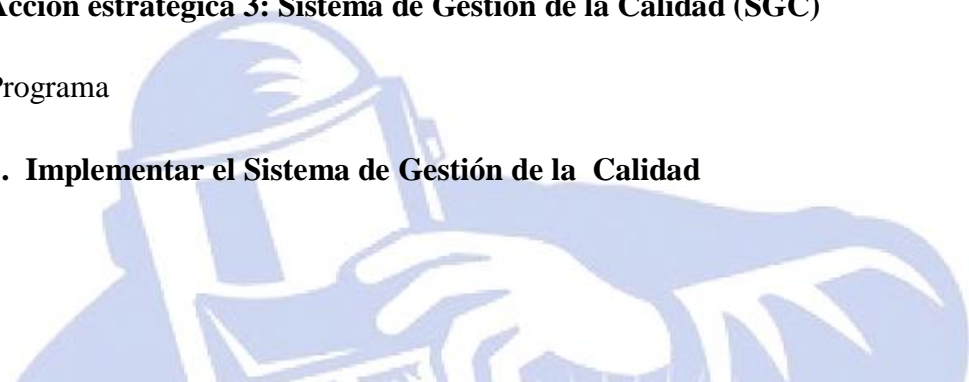
ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Adopción del MECI	Capacitar a las personas que trabajan en las diferentes áreas académicas y administrativas de la institución sobre la implementación del MECI, para elaborar un diagnóstico sobre la cultura del control interno y adoptar el Modelo cumpliendo con las disposiciones vigentes.	Presidente Secretario
Mapa de Riesgos de la Institución.	Estructurar un sistema de monitoreo de los riesgos que pueden presentarse o se presentan en la ejecución de los procesos académicos, administrativos, acompañados de un sistema de prevención, aseguramiento y control.	Presidente Secretario

Tabla: 21 Implementación del MECI (Modelo Estándar de Control Interno)
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Acción estratégica 3: Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Programa

1. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad



- Funcionamiento del SGC
- Certificación de Calidad del SGC

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Funcionamiento del SGC	Implementación de un sistema de información para normalizar instrumentos criterios de calidad, indicadores y procedimientos bajo la norma ISO.	Presidente
Certificación de Calidad del SGC	Solicitar la certificación ISO para optimizar el funcionamiento de las áreas administrativa y financiera.	Presidente

Tabla: 22 Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Área estratégica 4: Modelo de Gestión Institucional.

1. Fortalecimiento del Modelo de Gestión Institucional

- Consolidación del Modelo de gestión Administrativa.
- Consolidación del Modelo de gestión Financiera.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Consolidación del Modelo de gestión administrativa	Desarrollar las estrategias administrativas que fundamentan el modelo de gestión de la entidad, las variables que garantizan el cumplimiento de las metas y el alcance de los indicadores de eficiencia y productividad institucional.	Presidente Secretario
Consolidación del Modelo de gestión Financiera	Dar continuidad al modelo de autogestión financiera, sin que con ello se renuncie a la posibilidad de acceder a las fuentes de financiamiento estatal u otras fuentes, con óptimos resultados e indicadores financieros.	Presidente Secretario

Tabla: 23 Sistema de Información Institucional

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Acción estratégica 5: Modelo de Gestión de Talento Humano

- Sistemas de Gestión del Talento Humano.
- Programas de Capacitación Administrativa.
- Sistemas de Evaluación del Talento Humano.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Sistemas de Gestión del Talento Humano.	Adoptar un sistema de selección adiestramiento y aprendizaje del Talento Humano de la entidad.	Presidente Secretario
Programas de Capacitación Administrativa.	Estructurar un Programa de Capacitación administrativa teniendo como punto de referencia el Plan Vigente, incorporándole nuevos proyectos de capacitación y actualización para el Talento Humano.	Presidente Secretario
Sistemas de Evaluación del Talento Humano.	Adoptar un Sistema de Evaluación del desempeño del Talento Humano en el logro de los objetivos, indicadores de gestión laboral, ausentismo, estímulos, análisis cuantitativo y cualitativo de la calidad de trabajo.	Presidente Secretario

Tabla: 24 Modelo de Gestión de Talento Humano

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

a.4) ÁREA ESTRATÉGICA: EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.

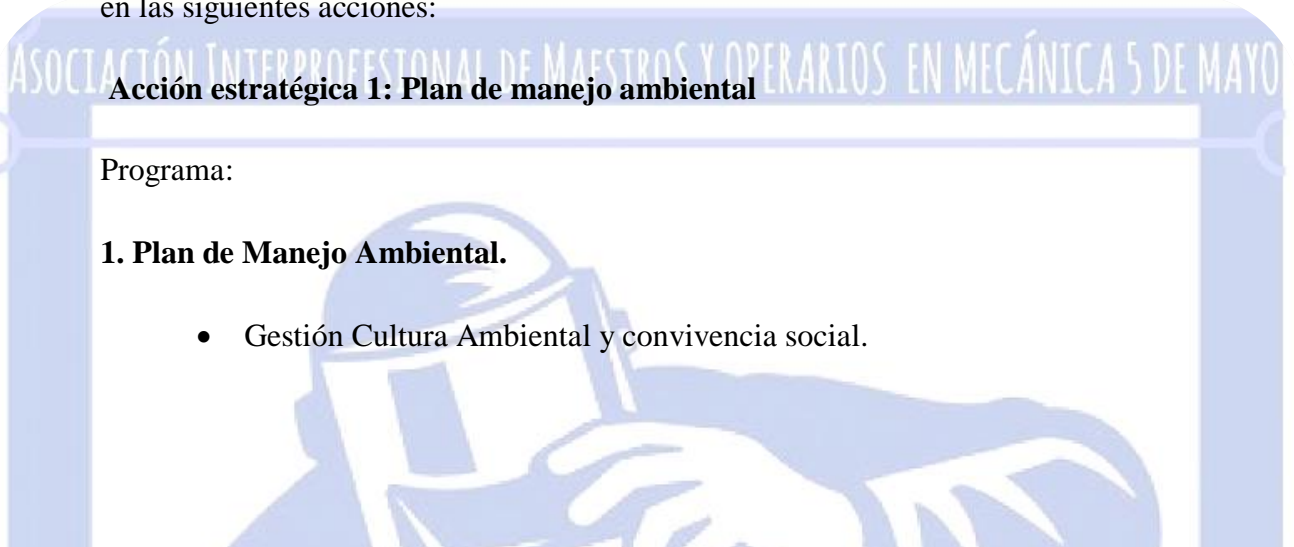
El accionar institucional incorporará el desarrollo de programas, proyectos y actividades con el enfoque universo – sociedad – ecología, articuladas a la gestión académico – administrativa que garanticen un equilibrio con su entorno. Se concentra en las siguientes acciones:

Acción estratégica 1: Plan de manejo ambiental

Programa:

1. Plan de Manejo Ambiental.

- Gestión Cultura Ambiental y convivencia social.



- Implementar el Plan de Manejo Ambiental.
- Estudiantes promotores de la gestión ambiental.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Gestión Cultural y Ambiental y convivencia social.	Promover la sostenibilidad de procesos ambientales gestionados al interior de la institución en armonía con los criterios de convivencia social y equidad.	Presidente Secretario
Implementar el Plan de Manejo Ambiental.	Informar y capacitar a la comunidad sobre el Plan de Manejo Ambiental, su desarrollo y compromiso institucional en la ejecución de las políticas en materia ambiental.	Presidente Secretario
Estudiantes promotores de la gestión ambiental.	Sensibilizar a la comunidad educativa sobre las normas de higiene y preservación del ambiente y servir de apoyo al desarrollo de los diferentes proyectos relacionados con el medio.	Presidente Secretario

Tabla: 25 Plan de Manejo Ambiental.

Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

Acción estratégica 2: Seguridad, higiene y salud ocupacional.

Programa:

1. Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional de la institución.

- Actualización del panorama de riesgos, plan de gestión de riesgos y evacuación a la institución.
- Implementación de Programas de Promoción y Prevención para el Control de los Riesgos Detectados.

ACCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE
Actualización del panorama de riesgos, plan de emergencia y evacuación a la institución.	Identificar, evaluar y priorizar los riesgos a los cuales se exponen los trabajadores de la institución y sugerir métodos de control.	MRL (Ministerio de Relaciones Laborales) Presidente
Implementación de	Mejorar y mantener el nivel de calidad de vida de la población trabajadora	MRL (Ministerio de Relaciones

Programas de Promoción y Prevención para el Control de los Riesgos Detectados.	previniendo las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo que se pueden presentar por la exposición a determinados riesgos.	Laborales) Presidente
--	--	--------------------------

Tabla: 26 Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional de la institución.

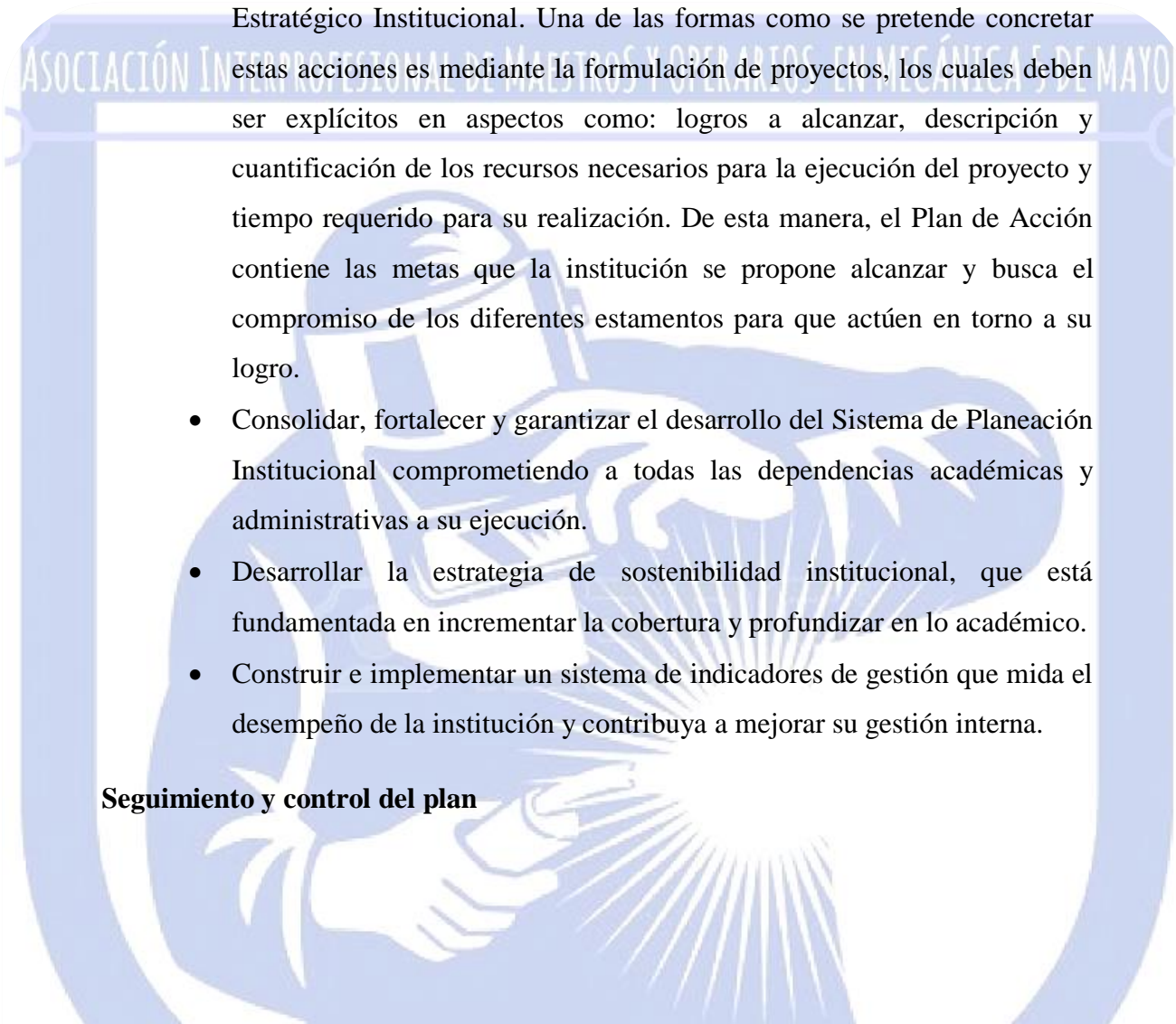
Elaborado por: Velasteguí G, (2017)

a.5) Seguimiento, Control y Evaluación.

Criterios para la gestión del plan.

- Para garantizar la puesta en marcha, el logro de los objetivos del Plan y el seguimiento del mismo requiere lo siguiente:
- Aprobar un Acuerdo del Consejo de Administración, mediante el cual se adopta como instrumento de gestión de la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua, el presente plan estratégico de desarrollo para el año 2017.
- Diseñar y ejecutar el Plan Operativo Anual, que busque materializar las áreas y acciones estratégicas contenidas en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. Una de las formas como se pretende concretar estas acciones es mediante la formulación de proyectos, los cuales deben ser explícitos en aspectos como: logros a alcanzar, descripción y cuantificación de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y tiempo requerido para su realización. De esta manera, el Plan de Acción contiene las metas que la institución se propone alcanzar y busca el compromiso de los diferentes estamentos para que actúen en torno a su logro.
- Consolidar, fortalecer y garantizar el desarrollo del Sistema de Planeación Institucional comprometiendo a todas las dependencias académicas y administrativas a su ejecución.
- Desarrollar la estrategia de sostenibilidad institucional, que está fundamentada en incrementar la cobertura y profundizar en lo académico.
- Construir e implementar un sistema de indicadores de gestión que mida el desempeño de la institución y contribuya a mejorar su gestión interna.

Seguimiento y control del plan



El Sistema de Seguimiento, Control y Evaluación Institucional tendrá en cuenta como criterios para valorar el cumplimiento de la visión y misión de la Entidad: la integridad, la universalidad, equidad, idoneidad, responsabilidad, cobertura, sostenibilidad, flexibilidad, identidad y satisfacción a nuestros clientes.

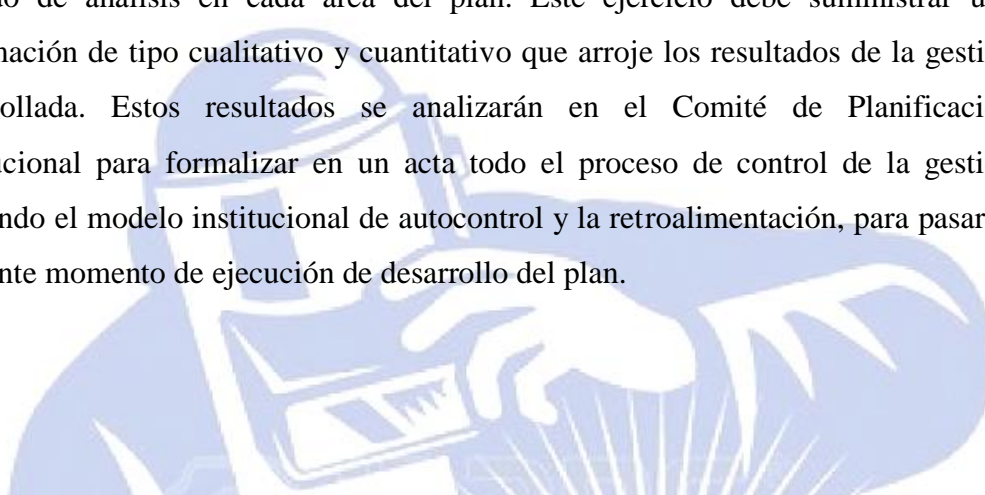
El sistema comprende las variables que implican el desarrollo de la gestión institucional acompañadas de metas mesurables que permitan al evaluador, a través de indicadores concertados y conocidos por los evaluados, la tarea del control y la evaluación. El monitoreo y seguimiento al sistema debe seguir una metodología que organice cada uno de los propósitos de la gestión, facilite la visión previsiva de los aspectos que cumplen o no con los objetivos institucionales, promueva el autocontrol y la retroalimentación.

Seguimiento y control a los proyectos

El Sistema de seguimiento y control se sustenta en los indicadores que la institución ha diseñado para medir periódicamente la ejecución de sus planes, programas y proyectos, con el fin de visualizar con anticipación los ajustes y decisiones que impliquen un óptimo resultado de la gestión. El sistema debe operar para cada una de las áreas estratégicas responsables de la gestión institucional en lo corporativo, funcional y operativo.

Con base en los índices de desempeño esperados definidos en los planes y proyectos, el sistema permite obtener la información que mide el nivel de cumplimiento alcanzado. Este seguimiento a los indicadores debe ser trimestral, con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada.

El proceso y evaluación implica observar los indicadores de medición establecidos con relación a las metas programadas y compararlos con los logros obtenidos en el período de análisis en cada área del plan. Este ejercicio debe suministrar una información de tipo cualitativo y cuantitativo que arroje los resultados de la gestión desarrollada. Estos resultados se analizarán en el Comité de Planificación Institucional para formalizar en un acta todo el proceso de control de la gestión siguiendo el modelo institucional de autocontrol y la retroalimentación, para pasar al siguiente momento de ejecución de desarrollo del plan.



b) Plan Operativo Anual

ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS EN MECÁNICA 5 DE MAYO

ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL

DE MAESTROS Y OPERARIOS EN

MECÁNICA 5 DE MAYO



Plan Operativo Anual

2017-2018

Ambato, agosto, 2017

Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades Concretas	CRONOGRAMA											Recurso	Responsables	Indicadores	Medios de Verificación		
			AÑO 2017				AÑO 2018												
			Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio					Agosto	
Actualización y capacitación sobre el Sistema de Planificación y Desarrollo Institucional	Inducción sobre el sistema de planeación a los responsables de cada área de gestión. Capacitación permanente a las áreas gestoras sobre la normatividad, implementación, operacionalización y control de los procesos de planeación.	Motivar permanentemente a cada persona o comité responsable, de la gestión institucional de desarrollar su trabajo siguiendo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, productividad y efectividad establecidos en el Sistema de Planeación de Desarrollo Estratégico Institucional. Garantizar que cada área estratégica conozca el direccionamiento de la gestión institucional, su papel en el logro de los objetivos y alcance de las metas institucionales, la metodología de planeación y el proceso de control de gestión para el desarrollo de la visión y de la misión institucional.	X	X												Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador Académico	Número de capacitaciones efectivas/total de capacitaciones	Ficha de Control de la tarea diaria del responsable destacando logros y sugerencias a ser mejoradas

Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017		Actividades Concretas AÑO 2018								Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	
Sistema de Gestión a la Arquitectura y Clima Organizacional	Análisis de Puestos de trabajo y ergonomía institucional.	Recopilar la información de cada puesto de trabajo en la institución para evaluarlo ergonómica y productivamente con respecto a un patrón establecido, con el fin de formular un plan de mejoramiento organizacional. Evaluar la información de cada puesto de trabajo para definir el perfil, los requisitos y competencias que debe reunir la persona seleccionada para desempeñar cada oficio. Elaborar un documento que actualice la información sobre responsabilidades de cada puesto de trabajo siguiendo las directrices y normas públicas sobre competencias laborales.	X	X										Humanos Materiales Económicos	Secretario Comité de talento humano	Puestos analizados/ total de puestos	Control de cumplimiento de dirección estratégica institucional
	Actualización de requisitos de cargos y competencias Manual de funciones y responsabilidades.																

Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017			Actividades Concretas AÑO 2018						Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos	
Ofrecer cursos de capacitación práctica profesional que contribuyan al desarrollo sostenible del país.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el desarrollo técnico de la institución gestionando y apoyando proyectos, como factor estratégico en la calidad académica de la entidad. Propiciar el desarrollo de proyectos y de formación en investigación Fortalecer la estructura investigativa a través de la inversión en infraestructura, talento humano, y tecnología con el fin de participar conjuntamente con otras instituciones en el desarrollo de proyectos de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener la acreditación de alta calidad a los programas académicos ofrecidos por la Institución. Estructurar procesos que involucran la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo para incorporar a la renovación curricular, el componente flexible, los créditos académicos, la formación por competencias y la implementación de la educación por ciclos. Ofrecer programas de educación formal, no formal y a distancia que respondan a las necesidades de formación en el contexto local y regional. 	X	X	X									Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador Académico	Implementación de técnicas activas, por los responsables de cada área	Encuestas a los alumnos sobre los servicios ofertados Bitácoras

Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017				Actividades Concretas AÑO 2018						Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos	
Desarrollar la misión institucional	Programa permanente de autoevaluación y autorregulación para la gestión de los programas académicos. Desarrollo y cumplimiento de condiciones mínimas de calidad para los programas. Proceso de autoevaluación con fines de acreditación. Acreditación de alta calidad para los programas académicos.	Obtener el reconocimiento de calidad para los programas por parte de la JNDA Junta Nacional de Defensa del Artesano.		X	X	X	X								Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador Académico	N° de procesos aprobados por JNDA /Total de procesos enviados a JNDA	Control de procesos enviados a JNDA
Implementar estrategias institucionales para el estímulo al cambio de matriz productiva y el impulso al desarrollo de este sector.	• Formulación y Operativización el plan anual de capacitación, considerando como insumo las propuestas presentadas por los formadores académicos ocasionales, y el estímulo al desarrollo de la labor teórico-práctica en programas a través de grupos inter y transdisciplinarios.	Redefinición Institucional, Trámite de Registro Calificado para el ofrecimiento y desarrollo de los Cursos de Formación y titulación por práctica Profesional Técnica, tanto en mecánica y como en seguridad industrial		X	X	X	X								Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador Académico	Trámites listos/Total de trámites a efectuar	Control y seguimiento de trámites

Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017			Actividades Concretas AÑO 2017						Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos	
Implementación del Modelo Pedagógico y de los nuevos planes de estudio	Construcción de ambientes y contextos de aprendizaje y Diseño y publicación de materiales de apoyo para el aprendizaje. Apoyo al desarrollo académico de los maestros y operarios Evaluación integral de competencias.	Construcción y adecuación de espacios físicos en la institución para el trabajo académico de maestros, operarios y formadores académicos fuera de las aulas; y creación de contextos extra-académicos para el aprendizaje de los maestros y operarios. Elaboración y publicación de material didáctico para apoyar el aprendizaje de los estudiantes en las horas de trabajo académico independiente. Desarrollar programas que promuevan la motivación, retención y promoción de los maestros y operarios a través de diversos apoyos pedagógicos, didácticos o de asesoría. Elaborar y aplicar pruebas escritas para evaluar competencias de los maestros y operarios al finalizar la capacitación con el fin de observar su desarrollo e implementar los correctivos	X	X	X	X	X							Humanos Materiales Económicos	Presidente Coordinador de formadores académicos artesanales	CheckList del nuevo modelo pedagógico	Encuestas a los alumnos sobre los servicios ofertados Bitácoras o silabo de los formadores académicos

		que sean necesarios.																
Fortalecimiento de la gestión académica	Consolidación de la Unidades de Administración Académica Consolidación de los Comités Asesores de la institución Evaluación curricular	Elaborar e implementación de los planes de desarrollo de las Facultades y de los departamentos. Consolidación de los Consejos de Facultad. Consolidación y conformación de los Comités Asesores de Currículo, de Autoevaluación, de la investigación y de la proyección social a nivel institucional y en cada programa académico. Implementar un sistema de evaluación curricular que oriente la toma de decisiones en materia de currículo.			X	X	X	X	X						Humanos Materiales Económicos	Presidente Formador Académico Artesanal	Tabulación de datos	Encuestas de calidad de servicios a los alumnos Reuniones semanales con los formadores académicos

Formación, cualificación y evaluación de formadores académicos artesanales.	Formación por práctica profesional Cualificación y perfeccionamiento a profesores especiales y de cátedra Actualización a profesores de carrera, ocasionales y de cátedra. Evaluación del desempeño.	Buscar programas de formación para quienes se inician en el ejercicio de la profesión de formadores académicos artesanales en la modalidad de y seminarios. Ofrecer oportunidades de cualificación y perfeccionamiento a formadores académicos de carrera mediante el acceso a programas de maestría. Ofrecer oportunidades de actualización en temas de mecánica general, prevención de riesgos laborales, cooperativismo, legislación artesanal, y legislación laboral. Implementar un sistema integral de evaluación del desempeño de formadores académicos artesanales, que comprenda una evaluación específica para generar estrategias que permitan el mejoramiento continuo de la calidad académica en la institución				X	X	X	X							Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador Académico	N° de capacitaciones / Total de formadores académicos	Control de asistencia a capacitaciones de formadores académicos
--	---	---	--	--	--	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------	---	---	---

<p>• Promover un clima institucional que favorezca la calidad de las funciones de formación, investigación y proyección social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de la institución. • Ser soporte de las funciones de formadores académicos, investigación y proyección social. • Gestionar efectivamente el talento humano y los recursos físicos y financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento a la cultura del mejoramiento continuo. • Elaborar manuales de funciones de los diferentes cargos de la institución. • Generar actitudes de cambio que permitan la adaptación a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas, así como el tipo de liderazgo apropiado a nuestra cultura, que anticipe los posibles escenarios de desarrollo institucional. • Buscar nuevas fuentes de ingresos y financiación. • Mejorar la infraestructura y los medios de capacitación. • Mejorar el sistema de comunicaciones. • Mantener y ejecutar planes de formación coherentes con el modelo de gestión del talento humano • Mantener y ejecutar planes de formación coherentes con el modelo de gestión del talento humano. • Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad con el objeto de garantizar el mejoramiento continuo de los procesos según la política de calidad institucional. 				X	X	X	X						Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador Académico	N° de personas que asistieron a las capacitaciones /Total de formadores académicos	Control de asistencia de socios y personal administrativo y académico a asambleas
--	---	---	--	--	--	---	---	---	---	--	--	--	--	--	-------------------------------------	---	--	---

Desarrollo de una cultura de investigación	Articulación de investigación y formadores académicos artesanales Plan de publicaciones a nivel local Red de maestros mecánicos artesanales	Desarrollar un plan de trabajo que permita consolidar la investigación en la institución mediante su articulación con los formadores académicos Elaborar un plan de publicaciones para dar a conocer el trabajo académico y los resultados del curso. Organizar semilleros de maestros mecánicos artesanales que impulsen el cambio de la matriz productiva.				X	X	X	X	X					Humanos Materiales Económicos	Coordinador de Formadores Académicos Artesanales	Apoyo de personas con bagaje de conocimientos	Control de asistencia a capacitaciones de Instituciones de Educación Superior con convenios
Desarrollo del Bienestar Institucional	Atención básica en salud Deporte formativo Expresión artística Adecuación de aulas especializadas para las prácticas.	Ofrecer el servicio de atención básica en medicina general, odontología, y primeros auxilios, y psicología a los socios y alumnos de la institución. Desarrollar el deporte formativo, competitivo y de la utilización del tiempo libre. Desarrollar talento en las diferentes expresiones de la cultura artística. Adecuación de las aulas para la práctica profesionales				X	X	X	X	X					Humanos Materiales Económicos	Comité de salud y seguridad Académico Artesanal Presidente Comité de asuntos sociales	N° de aulas listas para la formación/ N° de aulas existentes	Verificación de contratación de personal médico

Formación permanente y desarrollo del talento humano.	Capacitación a Directivos y Administrativos de Intercambio de formadores académicos, maestros y operarios.	Ofrecer cursos, talleres y eventos de integración entre Directivos y Administrativos que permitan fortalecer el sentido de pertenencia a la institución. Promover el intercambio de formadores académicos, maestros y operarios con otras instituciones en actividades formativas y culturales que potencien el desarrollo humano.					X	X	X	X	X			Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Comité de talento humano	N° de gestiones efectivas del Comité de talento humano /N° de gestiones propuestas	Seguimiento del Comité de talento humano, su gestión y actividades
Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017	Actividades Concretas AÑO 2017						Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos			
Fortalecimiento del bienestar socioeconómico de maestros y operarios.	Ayuda por fallecimiento o por calamidad doméstica Cenas para ocasiones especiales Ofrecer el servicio de parqueo gratuito. Becas sociales y de excelencia académica.	Ofrecer ayudas a socios que estén atravesando calamidades domésticas o fallezcan Ofrecer reuniones para los socios que hayan cumplido con todas sus aportaciones en el año Gestionar un área cercana a la institución para ofrecer a los socios y estudiantes el parqueo gratuito de sus vehículos. Otorgar becas a estudiantes de escasos recursos económicos y					X	X	X	X	X			Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Comité de Asuntos Sociales	N° de socios que aportaron/ Total de recaudación	Control de aportes de socios

		rendimiento académico sobresaliente.																
Desarrollo de proyección social	Proyección comunitaria de servicios de capacitación. Proyección comunitaria de actividades culturales. Proyección comunitaria de actividades académicas.	Ofrecer cursos de especializados a sectores de la comunidad que atiendan necesidades de mejoramiento del mercado laboral. Desarrollar actividades culturales que permitan atender necesidades de sectores comunitarios dentro del área de influencia institucional como Bingos, rifas solidarias etc... Desarrollar actividades académicas que permitan atender necesidades de sectores comunitarios dentro del área de influencia institucional.					X	X	X	X	X	X			Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador académico	N° de actividades realizadas/ Total de actividades planteadas	Seguimiento del Comité de Asuntos Sociales
Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017	Actividades Concretas AÑO 2018								Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos		

Integración con el sector productivo	Portafolio de servicios. Prácticas de los cursos de capacitación en mecánica general.	Ampliar los espacios de encuentro entre el sector productivo y los programas académicos mediante una oferta de servicios que permitan utilizar al máximo la capacidad instalada (equipos, infraestructura) y el talento humano de la institución. Promover la participación de los alumnos del programa, en proyectos de prácticas que contribuyan al desarrollo de la pequeña y mediana empresa.						X	X	X	X	X			Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador académico	Nº de cursos impartidos/ Total de cursos planificados	Seguimiento de difusión de programas y cursos ofertados
Integración e internalización	Relaciones interinstitucionales Seguimiento a convenios.	Proponer, concertar y realizar convenios interinstitucionales para el desarrollo de actividades académicas, facilitar la movilidad estudiantil y fortalecer la capacidad de respuesta a las demandas del medio. Operacionalizar, divulgar y hacer seguimiento a convenios y contratos interinstitucionales para el desarrollo de actividades económicas.						X	X	X	X	X			Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario	Nº de convenios efectivos / Total de convenios firmados	Seguimiento de convenios efectivos
Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017	Actividades Concretas AÑO 2018					Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos					

Integración con entidades territoriales	Articulación educación superior-educación media. Portafolio de servicios.	Desarrollar convenios de cooperación con secretarías de educación que permitan hacer cursos intensivos de materias específicas para el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales en los estudiantes de la entidad, y proponer acciones de remediación sobre este asunto. Ampliar la oferta de servicios a las entidades territoriales, utilizando la capacidad instalada (equipos, infraestructura) y el talento humano de la institución.						X	X	X	X	X		Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario	N° de convenios con otras universidades o institutos de educación superior	Control de cumplimiento de convenios con Instituciones de Educación Superior o Técnica
Comunicaciones y relaciones externas	Externacionalización y movilidad Alianzas estratégicas Comunicaciones y Relaciones Externas	Establecer convenios internacionales para aprovechar la experiencia extranjera y para facilitar la movilidad estudiantil y de formadores académicos. Gestionar alianzas estratégicas con instituciones del exterior para incentivar la oferta y la demanda del programa de titulación por práctica profesional, y para facilitar la capacidad de respuesta a las demandas del medio. Organizar el área gestora de los programas que desarrollan políticas institucionales y externas.					X	X	X	X	X		Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador académico.	N° de alumnos matriculados/Total de inscritos	Control de convenios con entidades no gubernamentales que aporten económicamente al Gremio, y control de ayudas externas para servicios sociales y comunitarios	
Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017	Actividades Concretas AÑO 2018					Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos				

Integración con maestros y operarios que finalizaron la capacitación.	Seguimiento y apoyo a maestros y operarios que finalizaron la capacitación. Proyección de servicios de formación en práctica profesional. Articulación con maestros y operarios que finalizaron la formación.	Implementar un sistema de seguimiento y apoyo a maestros y operarios que permitan contar con información confiable y actualizada sobre la ubicación, actividades y expectativas. Ofrecer programas de educación continua a los alumnos que se graduaron de maestros y operarios que consulten sus necesidades de actualización y perfeccionamiento en áreas generales y específicas. Motivarlos a pertenecer al gremio a los alumnos que terminaron los cursos de formación práctica profesional.							X	X	X			Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario Formador académico.	Nº de alumnos graduados asociados/ Nº de alumnos graduados	Control de seguimiento de graduados
Publicación Estadística Institucional e Informe de gestión anual	Estadístico Institucional Informe de Gestión Anual	Diseñar una publicación de la información estadística en todos sus campos de acción para presentar un informe a la comunidad sobre el impacto y aporte institucional al medio. Realizar la publicación del informe de la Gestión de la Entidad y de los proyectos de desarrollo académico y administrativo para los próximos años con el fin de informar a la comunidad sobre el horizonte que sigue la institución.							X	X	X			Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario	Publicación efectiva	Supervisión de publicaciones
Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017	Actividades Concretas AÑO 2018			Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos						

Implementación del MECI (Modelo Estándar de Control Interno)	Adopción del MECI (Modelo Estándar de Control Interno)	Capacitar a las personas que trabajan en las diferentes áreas académicas y administrativas de la institución sobre la implementación del MECI, para elaborar un diagnóstico sobre la cultura del control interno y adoptar el Modelo cumpliendo con las disposiciones vigentes.									X	X			Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario	N° de procesos controlados /N° de procesos a ser controlados	Aplicación y desarrollo del modelo estándar de control interno
Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	Funcionamiento del SGC Certificación de Calidad del SGC	Implementación de un sistema de información para normalizar instrumentos criterios de calidad, indicadores y procedimientos bajo la norma ISO. Solicitar la certificación ISO para optimizar el funcionamiento de las áreas administrativa y financiera.									X	X	X	X	Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario	Cumplimiento de Objetivo	Seguimiento de proceso de sistema de calidad
Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017	Actividades Concretas AÑO 2018							Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos			

Modelo de Gestión de Talento Humano	Sistemas de Gestión del Talento Humano. Programas de Capacitación Administrativa. Sistemas de Evaluación del Talento Humano.	Adoptar un sistema de selección adiestramiento y aprendizaje del Talento Humano de la entidad. Estructurar un Programa de Capacitación administrativa teniendo como punto de referencia el Plan Vigente, incorporándole nuevos proyectos de capacitación y actualización para el Talento Humano. Adoptar un Sistema de Evaluación del desempeño del Talento Humano en el logro de los objetivos, indicadores de gestión laboral, ausentismo, estímulos, análisis cuantitativo y cualitativo de la calidad de trabajo.									X	X	X	Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario	N° de capacitaciones / Total de personal administrativo	Control y seguimiento de asistencia a capacitaciones al personal
Objetivos Específicos	Actividades Principales	Actividades concretas	Actividades Concretas AÑO 2017	Actividades Concretas AÑO 2018								Recursos	Responsabilidades	Indicadores	Medios de Verificación	Objetivos Específicos	

Plan de Manejo Ambiental.	Gestión Ambiental y convivencia social. Implementar el Plan de Manejo Ambiental. Estudiantes promotores de la gestión ambiental.	Cultura y social. Promover la sostenibilidad de procesos ambientales gestionados al interior de la institución en armonía con los criterios de convivencia social y equidad. Informar y capacitar a la comunidad sobre el Plan de Manejo Ambiental, su desarrollo y compromiso institucional en la ejecución de las políticas en materia ambiental. Sensibilizar a la comunidad educativa sobre las normas de higiene y preservación del ambiente y servir de apoyo al desarrollo de los diferentes proyectos relacionados con el medio.										X	X	X	Humanos Materiales Económicos	Presidente Secretario	N° de actividades de manejo ambiental cumplidas /Total de actividades propuestas	Control de cumplimiento de procesos Ambientales
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	-------------------------------------	--------------------------	--	---

FASE IV



Estados Financieros ajustados

5.7.1.4 Presentación de estados financieros ajustados

Se procedió además a analizar los estados financieros presentados por la entidad, los cuales no estaban acordes a la realidad económica, pues no se contemplaba el valor del edificio, y se procedió a corregir esta omisión, puesto que es información financiera necesaria para la toma de decisiones y sus efectos en el desarrollo económico de la institución.

Para proceder a elaborar el respectivo registro del activo fijo se procedió a realizar el siguiente asiento contable:

Antes Balance 2015

- Para registrar el activo fijo no contemplado

Al registrar el activo

CUENTA	DETALLE	DÈBITO	CRÈDITO
15	Activo Fijo revalorizado	\$ 87.701,29	
11	Activo Fijo		\$ 87.701,29

Al registrar el ajuste

CUENTA	DETALLE	AUXILIAR	DÈBITO	CRÈDITO
11	Activo Fijo		\$ 87.701,29	
26	Donaciones			\$ 87.701,29
26.1	Socio Fernando Garcés	\$ 87.701,29		

Al cierre del ejercicio

CUENTA	DETALLE	DÈBITO	CRÈDITO
26	Donaciones	\$ 87.701,29	
14	Activo Fijo revalorizado		\$ 87.701,29

- Para registrar el ajuste de la depreciación del activo fijo depreciable

CUENTA	DETALLE	DÈBITO	CRÈDITO
	Gasto		
51	Depreciación	\$-4.346,22	
1592	Depreciación Acumulada		\$-4.346,22

- Para registrar el activo fijo equipo de oficina

Al registrar el activo

CUENTA	DETALLE	DÈBITO	CRÈDITO
15	Ajuste por error digitalización equipo de oficina	\$ 776.80	
11	Equipo de oficina		\$ 776.80

a) Balance General 2015

**ASOCIACIÓN "5 DE MAYO"
BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

ACTIVO		\$91.145,95	
CORRIENTE		\$ 7.868,56	
DISPONIBLE		\$ 7.868,56	
Caja	\$ 7.868,56		
FIJO		\$87.701,29	
DEPRECIABLES		\$87.701,29	
Edificios	\$ 86.924,49		
Equipo de oficina	\$ 776,80		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ -4.423,90	
Dep. Acum. Edificios	\$ -4.346,22		Ver anexo 5
Dep. Acum. Equipo de oficina	\$ -77,68		Ver anexo 6

TOTAL ACTIVO **\$91.145,95**

PASIVO \$ 74,38

OTRAS CUENTAS POR PAGAR \$ 74,38

Retenciones Fuente por Pagar \$ 22,36

Retenciones IVA por Pagar \$ 52,02

PATRIMONIO \$91.071,57

CAPITAL \$94.767,38

Aporte de Socios, Accionistas \$ 94.767,38

RESULTADOS \$ -3.695,81

Utilidad del Ejercicio Anterior \$ -3.695,81

TOTAL PASIVO +PATRIMONIO **\$91.145,95**

Presidente

Contadora

Secretario

b) Estado de Resultados 2015

ASOCIACIÓN "5 DE MAYO"
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

INGRESOS **\$ 7.312,30**

INGRESOS OPERACIONALES **\$ 7.312,30**

Ventas 0% \$ 3.887,30

Otros Ingresos \$ 3.425,00

GASTOS **\$11.008,11**

GASTOS ADMINISTRATIVOS **\$11.008,11**

Gasto servicios básicos \$ 349,66

Honorarios profesionales \$ 856,51

Gasto servicios prestados \$ 433,00

Gasto suministros y materiales \$ 120,62

Gasto suministros de limpieza \$ 165,22

Gasto útiles de oficina \$ 74,44

Agasajos y dietas \$ 1.139,18

Refrigerios \$ 1.036,95

Adecuaciones y mejoras \$ 358,65

Gastos de gestión \$ 194,00

Gasto impuestos \$ 120,87

Gasto publicidad \$ 46,72

Gasto Viáticos \$ 73,21

Gastos prepagados	\$	640,55
Gasto ayuda social	\$	292,83
Gastos Incapacidad	\$	128,11
IVA que se carga al gasto	\$	526,05
Gasto Depreciación Edificio	\$	4.346,22
Gasto Depreciación Equipo de computo	\$	77,68
Gastos varios	\$	15,37
Gastos financieros	\$	12,28
Utilidad del Ejercicio		\$ -3.695,81

Presidente

Contadora

Secretario

c) Balance General 2016

**ASOCIACIÓN "5 DE MAYO"
BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

ACTIVO		\$ 84.686,15
CORRIENTE		\$ 5.832,67
DISPONIBLE		\$ 5.832,67
Caja	\$ 5.832,67	
FIJO		\$ 87.701,29
DEPRECIABLES		\$ 87.701,29
Edificios	\$ 86.924,49	
Equipo de oficina	\$ 776,80	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ -8.847,81
Dep. Acum. Edificios	\$ -8.692,45	Ver anexo 5
Dep. Acum. Equipo de oficina	\$ -155,36	Ver anexo 6
TOTAL ACTIVO		\$ 84.686,15
PATRIMONIO		\$ 84.686,15
CAPITAL		\$ 94.767,38
Aporte de Socios, Accionistas	\$ 94.767,38	
RESULTADOS		\$-10.081,23
Pérdida del Ejercicio	\$ -6.385,42	
Utilidad del ejercicio anterior	\$ -3.695,81	
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO		\$ 84.686,15

Presidente

Contadora

Secretario

d) Estado de resultados 2016

**ASOCIACIÓN "5 DE MAYO"
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016**

INGRESOS		\$ 4.525,00
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 4.525,00
Ventas 0%	\$	4.525,00
GASTOS		\$10.910,42
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$10.910,42
Gasto servicios básicos	\$	358,50
Honorarios profesionales	\$	878,17
Gasto servicios prestados	\$	443,95
Gasto suministros y materiales	\$	123,67
Gasto suministros de limpieza	\$	169,40
Gasto útiles de oficina	\$	76,32
Agasajos y dietas	\$	1.167,99
Refrigerios	\$	1.063,17
Adecuaciones y mejoras	\$	367,72
Gastos de gestión	\$	198,90
Gasto impuestos	\$	123,95
Gasto publicidad	\$	47,90
Gasto Viáticos	\$	75,05
Gastos prepagados	\$	656,75

Gasto ayuda social	\$	300,23
Gastos Incapacidad	\$	131,35
IVA que se carga al gasto	\$	275,15
Gasto Depreciación Edificio	\$	4.346,22
Gasto Depreciación Equipo de Computo	\$	77,68
Gastos varios	\$	15,76
Gastos financieros	\$	12,59
Pérdida del Ejercicio		\$ -6.385,42

Presidente

Contadora

Secretario

Conclusión General:

El primer paso para actualizar y depurar la información financiera presentada, fue revisar todas las actas de asambleas de socios, consecutivamente se procedió a solicitar la información pertinente a la fiscalización del año 2016, en donde se observó variaciones en cuentas, en lo referente al Balance General: Se procedió a efectuar la depreciación del edificios por el método de línea recta, y dentro del activo equipo de oficina, no se contempló el valor de un televisor, traído del extranjero, según anexo N° 6 con Factura Invoice.

Dentro del activo fijo, no se contemplaba el valor de edificios que no constaba en los balances según anexo 8 y anexo 10 del año 2016 y 2016 respectivamente además para su contabilización se utilizó el valor de edificios en función del pago del predio según anexo 3 y 4 de los años 2016 y 2015, además se procedió a efectuar la respectiva depreciación con el propósito de dar un valor económico a la entidad.

Con respecto al Estado de Resultados: Se tomaron en cuenta las cuentas omitidas dentro de los estados de resultados como: los gastos administrativos que no se reflejaban en la información financiera suministrada por la entidad, por lo que se procedió a dar un nuevo valor económico a este estado y a calcular la utilidad generada en los dos períodos, según anexos 9 y 11 respectivamente.

5.8 Administración de la propuesta

5.8.1 Costo de la propuesta.

El desarrollo de la presente propuesta será financiado con recursos propios.

DETALLE	COSTO
Capacitación al personal	\$ 550,00
Impresiones	\$ 150,00
Suministros y materiales	\$ 250,00
Movilización	\$ 100,00
Imprevistos	\$ 100,00
TOTAL	\$ 1150,00

Tabla: 31 Costo de la propuesta

Elaborado por: Velasteguí G (2017)

5.9 Previsión de la evaluación

La propuesta se estará evaluando periódicamente con la finalidad de que sea viable, y el desarrollo de las actividades pueda realizarse de forma eficiente, es importante indicar que el modelo propuesto estará sujeto a cambios, con la finalidad de mejorar los procesos en beneficio de la empresa.

Cuando se implemente el modelo de solución, esta será evaluada para conocer los resultados y su nivel de eficiencia.

Nº	Pregunta	Detalle
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	El presidente y los socios
2	¿Por qué evaluar?	Para obtener un adecuado direccionamiento estratégico
3	¿Para qué evaluar?	Para organizar la información actual de forma estratégica organizacional frente a la toma de decisiones
4	¿Qué evaluar?	Información presentada por la institución
5	¿Quién evalúa?	Investigadora
6	¿Cuándo evalúa?	Agosto, Septiembre 2017
7	¿Cómo evaluar?	Mediante la aplicación del POA Plan Operativo anual
8	¿Con qué evaluar?	Mediante indicadores establecidos en el POA

Tabla: 32 Plan de seguimiento y evaluación

Elaborado por: Velasteguí G (2017)

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado D, D. (2010). *Diagnostico Financiero como Herramienta para la Administración en la Toma de Decisiones de una ONG*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/429/1/10136632.pdf>

Alvarado L et al, L. H. (2016). *Las asociaciones sindicales en el Ecuador*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/NORMA2609/las-asociaciones-sindicales-en-el-ecuador>

Ander-Egg E, E. (2007). *"Introducción a la planificación estratégica"*. España: Castellano ISBN: 97898700006626.

Beltrán J, J. (2005). *Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad*. México: Panamericana editorial.

Beltrán J, J. (2016). *Indicadores de gestión*. Obtenido de http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf

Benjamín F, F. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson.

Bernal C, C. (2007). *Metodología de la investigación*. México: Prentice Hall.

Blanco L, L. (2007). *Reingeniería y gestión empresarial*. Quito: Ecoe.

Cabeza L et al, L. M. (2004). Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. *Pensamiento & Gestión*, 1-38.

Camejo J, J. (2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Carmejo J, J. (2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Céspedes E, E. (2009). La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. *Limite*, 17.

- Chacín L, L. (2008). *Toma de Decisiones Gerenciales en las Organizaciones*.
Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2010). *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/INDICADORES_METODOLOGIA_AECID_MARMIJO.pdf
- Correa H, H. (1999). *Auditoría de gestión*. Obtenido de <http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>
- Cronbach L. (1975). *"Beyond the two disciplines of scientific psychology"*. New York: American Psychologist.
- Cruz J, J. (2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N1JL7phJcCAJ:https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/+&cd=4&hl=es&ct=clnk&client=firefox-b-ab>
- Departamento administrativo de la función pública. (2012). *Departamento administrativo de la función pública*. Recuperado el Mayo de 2017, de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Dirección Empresarial y RSC. (2014). *La importancia de la auditoría*. Obtenido de <http://blogs.funiber.org/direccion>
- El Comercio. (2015). *e 3179 organizaciones laborales ecuatorianas, 751 son sindicatos*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/datos/organizaciones-laborales-ecuatorianas-sindicatos.html>
- Franklin E, E. B. (2007). *"Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del cambio"*. España: Pearson. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Cg7So8EZjIIC&pg=PA154&lpg=PA1>

54&dq=auditoria+de+gestion+indicadores+de+gestion%2Bbenjamin+franklin&source=bl&ots=U_dpGe5IDr&sig=yk39OcSH3Jk23k7ZR_nDXLof734&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF-YSS583UAhWEyyYKHU4TAIcQ6AEIKjAC#v=one

Garza R et al, R. G. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingeniería Industrial*, 29-36.

Gutiérrez G, G. (2014). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>

Hernandez j, J. (2006). *Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Área de Ingeniería, de una Empresa de Servicios IPC*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/>

Hernández R et al, R. F. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández S, S. (2013). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el Mayo de 2017, de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf

Horngren C et al, C. S. (2006). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson.

Hurtado D, D. (2008). *Principios de Administración*. Quito: ITM.

Hurtado R, R. (2016). *Clasificación de la auditoría*. Obtenido de http://www.academia.edu/10317420/CLASIFICACION_DE_LA_AUDITORIA

J, H. D. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.


La Hora. (2016). *Fundaciones sin control*. Obtenido de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000313532/-1/Fundaciones_sin_control.html#.WNRWb7hoc_4

- Molina L, L. (2014). *Indicadores de Gestión para la Toma de Decisiones en el Sector Bancario Colombiano*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/RICE>
- Monje C, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Caracas.
- Mujica M y Maldonado I, M. I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organización. *Revista venezolana de gerencia*, 393-411.
- Municipalidad Provincial de Huamanga. (20 de Junio de 2017). *Plan de Desarrollo Institucional*. Obtenido de <http://www.munihuamanga.gob.pe/index.php/transparencia/normas-legales/675-plan-de-desarrollo-institucional>
- Murillo V, V. (2012). *Los indicadores de gestión*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
- Navia M, M. (2002). Procesos de toma de decisiones estratégicas en empresas de Barranquilla. *Pensamiento y gestión*, 52-66.
- Parella M y Santa F, M. F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pérez J, J. y. (20 de Junio de 2013). *Definición*. Obtenido de <http://definicion.de/plan-operativo/>
- Red de Institutos de Formación Profesional. (2013). *Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana*. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Cat%C3%A1logo%20de%20indicadores_fpOIT.pdf
- Revista Líderes. (2015). *La economía popular y solidaria gana participación*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/economia-popular-cooperativa-gana-participacion.html>


- Robbins S, P. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: San Diego State University.
- Rodríguez M, M. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *ORBIS*, 31-46.
- Ruiz j, J. (2014). *La importancia de la auditoría de gestión*. Obtenido de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Sandoval M, M. (2012). *Introducción a la Auditoria*. México: Primera Edición.
- Sevilla G, G. (2016). *Los Indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones en la empresa Radio Centro de la ciudad De Ambato*. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22411/>
- Silva A, A. (2016). *umng.edu.c*. Obtenido de [umng.edu.c](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf): http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
- Silva D, D. (2016). *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*. Obtenido de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
- Toro F, F. (2007). *Costos Y Presupuestos Con Base en Tareas*. México: Lulu.
- Yermanos E y Correa L, E. L. (2011). *Contabilidad administrativa un enfoque gerencial de costos*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66580/1/libro_contable_administrativo.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Registro Único de Contribuyentes (RUC)



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NÚMERO RUC: 1891700179001

RAZÓN SOCIAL: ASOCIACION INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS EN MECANICA 5 DE MAYO DE TUNGURAHUA

NOMBRE COMERCIAL:

REPRESENTANTE LEGAL: GARCES LOZADA FERNANDO GONZALO

CONTADOR: PAZMIÑO MUÑOZ MIRIAN DEL ROCIO

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO:

FEC. INSCRIPCIÓN: 06/09/1999

FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/06/1961

FEC. ACTUALIZACIÓN: 12/10/2015

FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: ORIENTE Calle: QUEVEDO Numero: S/N Interseccion: LA LIBERTAD Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DEL COLEGIO PICHINCHA Fax: 032840479 Telefono Trabajo: 032840479 Email: miropamu@yahoo.es Celular: 0999039747

DOMICILIO ESPECIAL



SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
JURISDICCIÓN	1	ABIERTOS	1
	ZONA 3\ TUNGURAHUA	CERRADOS	0

Código: RIMRUC2017000683377

Fecha: 09/05/2017 17:38:57 PM

Pag. 1 de 2



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 1891700179001
RAZÓN SOCIAL: ASOCIACION INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS EN MECANICA 5 DE MAYO DE TUNGURAHUA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 06/06/1961
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: ORIENTE Calle: QUEVEDO Numero: S/N Interseccion: LA LIBERTAD Referencia:
A MEDIA CUADRA DEL COLEGIO PICHINCHA Fax: 032840479 Telefono Trabajo: 032840479 Email: miroparnu@yahoo.es Celular: 0999039747

Table with multiple empty rows for recording registered establishments.



Código: RIMRUC2017000683377
Fecha: 09/05/2017 17:38:57 PM

Anexo 2. Encuesta dirigida a socios y trabajadores.



ENCUESTA



Objetivo: Obtener información acerca de los indicadores de gestión y su relación con la toma de decisiones en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en la Mecánica 5 de Mayo.

Cuestionario

1) ¿Seleccione el método de reclutamiento de personal que se utiliza la entidad? Mediante solicitud (hoja de vida) <input type="checkbox"/> Entrevista Personal <input type="checkbox"/> Contacto con universidades <input type="checkbox"/> Anuncios en periódicos locales <input type="checkbox"/> Contacto con agencia de reclutamiento <input type="checkbox"/>	
2) ¿Se han definido símbolos, y logos que reflejen la información general de la entidad? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	3) ¿Se determinan las responsabilidades y actividades a los funcionarios de la entidad? Siempre <input type="checkbox"/> En ocasiones <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/>
4) ¿En la entidad se fomenta el nivel de compromiso de los socios y empleados? Siempre <input type="checkbox"/> En ocasiones <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/>	5) ¿De qué manera se eleva la moral y el espíritu de equipo en los trabajadores? Reuniones <input type="checkbox"/> Capacitaciones <input type="checkbox"/>
6) ¿Indique si la visión de la entidad es aplicable y posible en el transcurso del tiempo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	7) ¿Mencione el grado en que se orientan las acciones de los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la entidad? Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>
8) ¿Indique el grado en que la entidad permite efectuar innovaciones en los cursos que oferta al público? Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>	9) ¿Se organizan los recursos de la entidad para cumplir con los objetivos establecidos? Siempre <input type="checkbox"/> En ocasiones <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/>

<p>10) ¿Se apoyan las acciones de la entidad?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>En ocasiones <input type="checkbox"/></p> <p>Casi Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>11) ¿De qué forma se orientan las acciones a seguir en la entidad? <u>En el cumplimiento de los objetivos establecidos</u> <input type="checkbox"/></p> <p>En el cumplimiento de estrategias planteadas <input type="checkbox"/></p>
<p>12) ¿La entidad maneja de manera adecuada el riesgo y la incertidumbre?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>En ocasiones <input type="checkbox"/></p> <p>Casi Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>13) ¿La entidad identifica y resuelve situaciones para conseguir los resultados esperados?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>En ocasiones <input type="checkbox"/></p> <p>Casi Nunca <input type="checkbox"/></p>
<p>14) ¿Se ha impulsado el cumplimiento de servicios de calidad ofertados por la entidad?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>En ocasiones <input type="checkbox"/></p> <p>Casi Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>15) ¿Se ha establecido una capacidad para establecer indicadores que evalúen la calidad de los servicios ofertados por la entidad?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>En ocasiones <input type="checkbox"/></p> <p>Casi Nunca <input type="checkbox"/></p>
<p>16) ¿Es importante que las decisiones tomadas en la entidad dependan de los objetivos establecidos dentro del POA (Plan Operativo Anual) y del PEDI (Plan estratégico de desarrollo institucional)?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>En ocasiones <input type="checkbox"/></p> <p>Casi Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>17) ¿Cómo calificaría a las acciones en la toma de decisiones luego de aplicar estudios técnicos sobre la realidad de la entidad?</p> <p>Eficientes <input type="checkbox"/></p> <p>Deficientes <input type="checkbox"/></p>

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3: Pago del Predio Año 2016

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPALIDAD DE AMBATO
TESORERÍA MUNICIPAL
CENTRAL DE PAGOS DE IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES

Matriz: Av. Atahualpa y Río Cutuchi
Teléfono: 032997800
www.ambato.gob.ec
Ruc: 1860000210001

Nº PAGO: 2605895
Nº EMISIÓN: 7368663
TIPO PREDIO:
DIVIDENDO:

CIU / RUC: N/D
FECHA EMISIÓN: 01 Ene 2016
FECHA TRIBUTACIÓN: 01 Ene 2016
AÑO: 2016

RAZÓN SOCIAL:
CONTRIBUYENTE: SINDICATO DE MECANICOS 5 DE MAYO

PARROQUIA:
TELÉFONO:

DETALLE DE LA EMISIÓN:
Dirección: Sector Catastral: ORIENTE Parroquia: HUACHI LORETO Dirección: SANTA FE Y FERNANDINA Área Terreno: 193
Área Construcción: 226 Avaluó Terreno: 36.670,00 Avaluó Construcción: 50.254,49 Avaluó Total: 86.924,49
Clave Catastral/Código: 0127008001000

TERRENO	CONSTRUCCIÓN	AVALUO TOTAL	COORD. UTM WGS84
AREA: 193,00	AREA: 226,00	86,924,49	X: 764701,55385555
AVAL: 36.670,00	AVAL: 50.254,49		Y: 9861859,32180924

IMPUESTOS	79,45
MORA TRIBUTARIA	14,60
TASAS	3,00

PAGADO: USD 97,05

[Signature]

FECHA PAGO:
19/05/2017

CAJERO: PM8G2016

195

No 3386884

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPALIDAD DE AMBATO
TESORERÍA MUNICIPAL
CENTRAL DE PAGOS DE IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES

Matriz: Av. Atahualpa y Río Cutuchi
Teléfono: 032997800
www.ambato.gob.ec
Ruc: 1860000210001

Nº PAGO: 2605895
Nº EMISIÓN: 7368662
TIPO PREDIO: PUC
DIVIDENDO:

CIU / RUC: N/D
FECHA EMISIÓN: 01 Ene 2016
FECHA TRIBUTACIÓN: 01 Ene 2016
AÑO: 2016

RAZÓN SOCIAL:
CONTRIBUYENTE: SINDICATO DE MECANICOS 5 DE MAYO

PARROQUIA:
TELÉFONO:

DETALLE DE LA EMISIÓN:
Dirección: Sector Catastral: ORIENTE Parroquia: HUACHI LORETO Dirección: SANTA FE Y FERNANDINA Área Terreno: 193
Área Construcción: 226 Avaluó Terreno: 36.670,00 Avaluó Construcción: 50.254,49 Avaluó Total: 86.924,49
Clave Catastral/Código: 0127008001000

CLAVE CATASTRAL	TERRENO	CONSTRUCCIÓN	AVALUO TOTAL	COORD. UTM WGS84
0127008001000	AREA: 193,00	AREA: 226,00	86,924,49	X: 764701,55385555
	AVAL: 36.670,00	AVAL: 50.254,49		Y: 9861859,32180924

IMPUESTO PREDIAL URBANO	51,62
CUERPO DE BOMBEROS	13,04
INTERESES POR MORA TRIBUTARIA	11,89
ESPECIES VALORADAS	3,00
LOTES SIN CERRAMIENTO (MULTAS)	0,00
IMPUESTO A LOS INMUEBLES NO EDIFICADOS	0,00
5 Y 10% ADICIONAL SOLARES NO EDIF. CONSTR. OBSOLETAS	0,00

PAGADO: USD 79,55

[Signature]


FECHA PAGO:
19/05/2017

197


No 3386885

Anexo 4: Pago del predio Año 2015

No 336882

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO TESORERÍA MUNICIPAL CONTRIBUCIONES		Matriz: Av. Abascoipa y Río Cusichí Teléfono: 032997800 www.ambato.gob.ec RUC: 180000210001		
REGISTRO:	N° PAGO: 2605885	N° EMISION: 8421437	TIPO PREDIO:	DIVIDENDO:
CIU: 2560	CEDULA / RUC: N/D	FECHA EMISION: 01 Ene 2015	FECHA TRIBUTACION: 01 Ene 2015	AÑO: 2015
CONTRIBUYENTE: SINDICATO DE MECANICOS 5 DE MAYO		RAZON SOCIAL:		
DOMICILIO CONTRIBUYENTE: SANTA FE Y FERNANDINA		PARROQUIA:	TELEFONO:	
DETALLE DE LA EMISION <small>Direccion: Sector Catastral ORIENTE Parroquia HUACHI LORETO Direccion: SANTA FE Y FERNANDINA Area Terreno: 193 Area Construcion: 226 Avaluo Terreno: 36.670,00 Avaluo Construcion: 50.254,49 Avaluo Total: 86.924,49 Clave Catastral/Codigo: 0127008001000</small>				
CLAVE CATASTRAL: 0127008001000	TERRENO: AREA: 193,00 AVAL: 36.670,00	CONSTRUCCION: AREA: 226,00 AVAL: 50.254,49	AVALUO TOTAL: 86.924,49	COORD. UTM WGS84: X: 764701,5538555 Y: 9861859,32180924
OTRAS CONTRIBUCIONES ESPECIES VALORADAS DESCUENTOS			85,71 3,00 -1,71	198
PAGADO: USD 87,00			FECHA PAGO: 19/05/2017	CAJERO: PMBG2016
DIRECTOR FINANCIERO		JEFE DE RENTAS	TESORERO	CAJERO: PMBG2016

No 336882

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO TESORERÍA MUNICIPAL PREDIOS URBANOS		Matriz: Av. Abascoipa y Río Cusichí Teléfono: 032997800 www.ambato.gob.ec RUC: 180000210001		
REGISTRO:	N° PAGO: 2605885	N° EMISION: 8421436	TIPO PREDIO: PUC	DIVIDENDO:
CIU: 2560	CEDULA / RUC: N/D	FECHA EMISION: 01 Ene 2015	FECHA TRIBUTACION: 01 Ene 2015	AÑO: 2015
CONTRIBUYENTE: SINDICATO DE MECANICOS 5 DE MAYO		RAZON SOCIAL:		
DOMICILIO CONTRIBUYENTE: SANTA FE Y FERNANDINA		PARROQUIA:	TELEFONO:	
DETALLE DE LA EMISION <small>Direccion: Sector Catastral ORIENTE Parroquia HUACHI LORETO Direccion: SANTA FE Y FERNANDINA Area Terreno: 193 Area Construcion: 226 Avaluo Terreno: 36.670,00 Avaluo Construcion: 50.254,49 Avaluo Total: 86.924,49 Clave Catastral/Codigo: 0127008001000</small>				
CLAVE CATASTRAL: 0127008001000	TERRENO: AREA: 193,00 AVAL: 36.670,00	CONSTRUCCION: AREA: 226,00 AVAL: 50.254,49	AVALUO TOTAL: 86.924,49	COORD. UTM WGS84: X: 764701,5538555 Y: 9861859,32180924
IMPUESTO PREDIAL URBANO CUERPO DE BOMBEROS ESPECIES VALORADAS 5 Y 10% ADICIONAL SOLARES NO EDIF CONSTR OBSOLETAS IMPUESTO A LOS INMUEBLES NO EDIFICADOS DESCUENTOS			51,62 13,04 3,00 0,00 0,00 -1,03	196
PAGADO: USD 66,63			FECHA PAGO: 19/05/2017	CAJERO: PMBG2016
DIRECTOR FINANCIERO		JEFE DE RENTAS	TESORERO	CAJERO: PMBG2016

Anexo 5: Cálculo depreciación edificio

D = depreciación

C = costo del activo

R = valor residual

N= años de vida útil

Nº	Detalle	Costo	Gasto Depreciación	Depreciación Acum.
1	Edificio	86.924,49	4.346,22	4.346,22
2	Edificio	86.924,49	4.346,22	8.692,45
3	Edificio	86.924,49	4.346,22	13.038,67
4	Edificio	86.924,49	4.346,22	17.384,90
5	Edificio	86.924,49	4.346,22	21.731,12
6	Edificio	86.924,49	4.346,22	26.077,35
7	Edificio	86.924,49	4.346,22	30.423,57
8	Edificio	86.924,49	4.346,22	34.769,80
9	Edificio	86.924,49	4.346,22	39.116,02
10	Edificio	86.924,49	4.346,22	43.462,25
11	Edificio	86.924,49	4.346,22	47.808,47
12	Edificio	86.924,49	4.346,22	52.154,69
13	Edificio	86.924,49	4.346,22	56.500,92
14	Edificio	86.924,49	4.346,22	60.847,14
15	Edificio	86.924,49	4.346,22	65.193,37
16	Edificio	86.924,49	4.346,22	69.539,59
17	Edificio	86.924,49	4.346,22	73.885,82
18	Edificio	86.924,49	4.346,22	78.232,04
19	Edificio	86.924,49	4.346,22	82.578,27
20	Edificio	86.924,49	4.346,22	86.924,49
SUMA			86.924,49	

Anexo 6: Cálculo depreciación Equipo de oficina (Televisor)

Nº	Detalle	Costo	Gasto Depreciación	Depreciación Acum.
1	Equipo de Oficina	776,80	77,68	77,68
2	Equipo de Oficina	776,80	77,68	155,36
3	Equipo de Oficina	776,80	77,68	233,04
4	Equipo de Oficina	776,80	77,68	310,72
5	Equipo de Oficina	776,80	77,68	388,40
6	Equipo de Oficina	776,80	77,68	466,08
7	Equipo de Oficina	776,80	77,68	543,76
8	Equipo de Oficina	776,80	77,68	621,44
9	Equipo de Oficina	776,80	77,68	699,12
10	Equipo de Oficina	776,80	77,68	776,80
SUMA			776,80	

Anexo 7: Invoice (Compra del televisor)

CANTIDAD		DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1		Televisor 4k de 40 pulgadas, resolución HD sintonizador DVT - T	776,8	776,8

COBRAR A		INVOICE#	134
SINDICATO DE MECÁNICOS 5 DE MAYO		FECHA	01/01/2015
Tungurahua, ciudad de Ambato, sector Huachi		TÉRMINOS	Transferencia
Teléfono: 03-2840479		FECHA DE ENTREGA	01/01/2015
		ORDEN DE COMPRA	2345

NOTA: PAGO MEDIANTE PYPAL A paulapenovi@gmail.com		SUBTOTAL	776,8
		TOTAL	776,8
		PAGO REALIZADO	0
		SALDO ADEUDADO	776,8

Anexo 8: Balance General Año 2015

ASOCIACION "5 DE MAYO". HUACHI LORETO Ciudadela: ORIENTE		Pagina 1 Fecha 09/05/2017	
BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA			
Al 31/12/2015 En _____			
Código de Cta.	Descripción de la cuenta.	Subtotales	Totales
1	ACTIVO		8,645.36
11	CORRIENTE		8,645.36
110	DISPONIBLE		8,645.36
1101	Caja	8,645.36	
			8,645.36
2	PASIVO		74.38
23	OTRAS CTAS POR PAGAR		74.38
2303	Retencion Fuente por Pagar	22.36	
2304	Retencion IVA por Pagar	52.02	
			74.38
3	PATRIMONIO		8,570.98
31	CAPITAL		7,842.89
3103	Aporte de Socios, Accionistas.	7,842.89	
32	RESULTADOS		728.09
3201.01	Utilidad del Ejercicio Anterior	728.09	
			8,570.98
	TOTAL PASIVO + CAPITAL		8,645.36

Anexo 9: Estado de resultados Año 2015

ASOCIACION "5 DE MAYO". HUACHI LORETO Ciudadela: ORIENTE		Pagina 1 Fecha 09/05/2017	
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS			
Desde 01/01/2015 Hasta 31/12/2015 En _____			
Código de Cta.	Descripción de la cuenta.	Subtotales	Totales
4	INGRESOS		7,312.30
41	INGRESOS OPERACIONALES		7,312.30
4101	Ventas 0%	3,887.30	
4104	Otros Ingresos	3,425.00	
	SUBTOTAL		7,312.30
6	GASTOS		6,584.21
62	GASTOS ADMINISTRATIVOS		6,584.21
6209	IVA que se carga al gasto	526.05	
6219	Compras 12%	5,704.03	
6220	Compras 0%	354.13	
	SUBTOTAL		6,584.21
	GANANCIA / PERDIDA		728.09

Anexo 8: Balance General Año 2016

ASOCIACION "5 DE MAYO".		Pagina 1	
HUACHI LORETO Ciudadela: ORIENTE		Fecha 21/04/2017	
BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA			
		Al 31/12/2016	En _____
Código de Cta.	Descripción de la cuenta.	Subtotales	Totales
1	ACTIVO		6,609.47
11	CORRIENTE		6,609.47
110	DISPONIBLE		6,609.47
1101	Caja	6,609.47	
			6,609.47
3	PATRIMONIO		6,609.47
31	CAPITAL		7,842.89
3103	Aporte de Socios, Accionistas.	7,842.89	
32	RESULTADOS		(1,233.42)
3201	Utilidad - Perdida del ejercicio -- Pérdida	(1,961.51)	
3201.01	Utilidad del Ejercicio Anterior	728.09	
			6,609.47
TOTAL PASIVO + CAPITAL			6,609.47

Anexo 9: Estado de resultados Año 2016

ASOCIACION "5 DE MAYO".		Pagina 1	
HUACHI LORETO Ciudadela: ORIENTE		Fecha 21/04/2017	
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS			
		Desde 01/01/2016	Hasta 31/12/2016
		En _____	
Código de Cta.	Descripción de la cuenta.	Subtotales	Totales
4	INGRESOS		4,525.00
41	INGRESOS OPERACIONALES		4,525.00
4101	Ventas 0%	4,525.00	
SUBTOTAL			4,525.00
6	GASTOS		6,486.51
62	GASTOS ADMINISTRATIVOS		6,486.51
6209	IVA que se carga al gasto	275.15	
6219	Compras 12%	1,987.32	
6220	Compras 0%	4,224.04	
SUBTOTAL			6,486.51
GANANCIA / PERDIDA			(1,961.51)

Anexo 10: Informe de comisión de fiscalización

INFORME DE LA COMISIÓN FISCALIZADORA DEL CURSO DE TITULACIÓN MODALIDAD "PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS 5 DE MAYO DE TUNGURAKUA 2016"

Ambaro, 02 de Junio del 2017

La Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios 5 de Mayo en su asamblea general celebrada el día viernes 3 de Mayo del 2017, procedió a nombrar a 3 socios que tendrán el objetivo de realizar el análisis económico del curso de titulación Artesanal modalidad Prácticas Profesionales realizado el año 2016, periodo en que la Asociación dirigen los compañeros: Ab. Fernando Garcés como Presidente y el Sr. Jaime Solís como Vicepresidente.

Inmediatamente la comisión se reúne el día jueves 9 de marzo y pasa a conformar lo que serán las dignidades respectivas de la comisión quedando de la siguiente manera:

- Presidente: Sr. Victor Garcés
- Secretario: Sr. Luis Alarcón
- Vocal: Sr. Mario Salazar

A la vez se procede con la entrega - recepción de los documentos respectivos para su análisis, mismo que después de varias reuniones se procede a emitir el informe final:

INGRESOS		
No. Alumnos	Costo unitario	Total
79	\$ 250	\$ 19750
1 (Alumno Retirado)	\$ 50	\$ 50
TOTAL INGRESOS		\$ 19800

EGRESOS	
Ítems	Total
• Con órdenes de Egresos y Personal Docente	\$ 8738
• Con Facturas	\$ 2828.98
• Compra de 79 Títulos a JNDA (\$15 c/u)	\$ 1185
• Según Instructivo JNDA	\$ 1360
TOTAL EGRESOS	\$ 14111.98

Ingresos	\$ 19800
Egresos	\$ 14111.98
TOTAL BENEFICIO	\$ 5688.02

Cabe señalar que los egresos fueron producto de varios ítems como:

- Pagos de Aseo del edificio
- Viajes a Quito
- Pago Secretaria
- Pago Personal Docente
- Compras de materiales de oficina
- Cafetería y Refrigerios
- Materiales Eléctricos
- Materiales de Construcción
- Pago a maestros de la construcción
- Pago a JPDA
- Pago a JNDA, etc...

Además se puede indicar que los trabajos realizados en la sede de la Institución fueron pagados con el dinero de la utilidad del curso, ya sea en reparaciones, adecuaciones e implementaciones con un valor de \$ 2004.88, es decir que la utilidad verdadera neta del curso fue de \$7692.90

Conclusiones:

Luego de haber realizado el análisis de la documentación respectiva, podemos emitir las siguientes conclusiones:

1. El desenvolvimiento del curso si se ajusta al Instructivo emitido por la JNDA y el Ministerio del trabajo
2. Los egresos también fueron manejados responsablemente
3. Los trabajos realizados en la Institución están a la vista de todos los miembros

Recomendaciones:

Incentivar a los Directivos y Socios que se fortalezcan este tipo de cursos y de esta manera ayudar a la economía de la Asociación.

Sr. VÍCTOR GARCÉS
PRESIDENTE

Sr. LUIS ALARCÓN
SECRETARIO

Sr. MARIO SALAZAR
VOCAL

CON EL TRABAJO HACIA UNA PATRIA NUEVA

Anexo 11: Actas de sesión

Acta # 10

isuma
e pro ce
2 insti
y ho
mcho
uento
tución
002
19734
la Sta
tulación
a rier
in dila
bre el te
dideres
para qu
ins in
i. Aboro
que cada
lo tiene
cuifia
uso y si
ctura
i y da un
sion de
Defensa
correm
lo grup
o se mon
ogan lo
crano
-institu
sección.
El

Sección general ordinaria de la Asociación Intiprofesional de Abogados y Operarios en Abecénico 5 de Abego de Fungurahuwa para hoy día viernes 1 de abril del 2014, siendo las 20.30 horas el Sr. presidente Fernando Górces declara inaugurada la sesión con el siguiente orden del día:

- 1: Palabras de bienvenida por parte del Sr. presidente.
- 2: Constatación del quorum.
- 3: Lectura del acta anterior.
- 4: Informes.

Se da lectura al orden del día, al quisimo que es aprobado y se pasa al 1: punto.

- 1: Palabras de bienvenida por parte del Sr. presidente. — El Sr. presidente da una cordial bienvenida a todos los Sres. socios asistentes y manifiesta que se sientan como en su casa.
- 2: Constatación del quorum. — El Sr. Jorge Obogcha vocal de disciplina manifiesta que han asistido 32 socios y un socio.
- 3: Lectura del acta anterior. — Se da lectura de la acta anterior la cual es aprobada sin ninguna modificación.
- 4: Informes. — El Sr. presidente Fernando Górces informa a la sala que se está trabajando con toda la directiva, en el inicio del curso de Titulación por práctica Profesional, ofrecemos un manifiesto que se hizo la entrega de la mortuoria a la Señora viuda del compañero fallecido Bristol Peralta y la Señora recibio y agradece a la Institución y expresando que nunca olvidara la primera del Sr. Marco Abironda Jr. pide la palabra y manifiesta que conste en el estatuto que se acompaña en estos casos de fallecimiento de socios activos de la Institución, como tambien de sus familiares en el velorio y el traslado a la ultima morada.

El Sr. presidente agradece esta observacion del compañero Abironda, a título personal el no pudo asistir al velorio y traslado. Tambien informa que no teniamos plumas pero con el trabajo que se hizo en la directiva hoy 48 plumas y se a excedido \$2440.00 dolores, se pago a la Sra. utiles de oficina y poco \$272.46 dolores, saldo \$2167.54 dolores, expresamos tener 60 plumas y tener la autorización de inicio del curso, el día 28 de abril se inaugura el curso de Titulación por práctica profesional con la presencia del Sr. Carlos Herrera presidente de Junta Provincial de Defensa del Abogado de Fungurahuwa, tambien esta el Sr. Ing. Vicente Valencia en mecanica general y el Dr. Francisco Rivera para cooperativismo, tributación, legislación extrajudicial.

legislación laboral como presidente también para clases. El Sr. vicepresidente informó que han tenido que salir a los pueblos en busca de alumnos ya que de parte de los Srs. socios no tuvimos la colaboración. El Sr. presidente Fernando Górces indicó que el Consejo Provincial está tomando esto del medio ambiente y hay 5 personas que están a cargo pero no cubren nada y las personas que más contaminan son los estilistas y han pedido un listado de los socios y el que no tenga el permiso ambiental la multa es de un colorido mínimo a 100 coloridos, y no hay un reglamento para el color y prescrito el código orgánico del ambiente y de lectura del registro oficial 389, de una tabla que no coincide.

Unos compañeros socio manifiesta que había que registrarse en el Ministerio del Medio Ambiente y que tenían que hacer el seguimiento. El Sr. presidente indica que un compañero se iba con la hoja llena y no le han echo valer y le han mandado donde una persona y le han querido cobrar \$200= dólares.

El Sr. Víctor Górces manifiesta que hay que ir averiguar de que es los \$180= dólares que hay que pagar, también indica que va haber una reunión el 8 de abril a las 3 de la tarde en el Consejo Provincial.

Sin tener que más tratarse y siendo las 21.15 horas el Sr. presidente da por terminada la sesión.

Fernando Górces
Sr. Fernando Górces
Presidente.

José López
Sr. José López
Secretario.

Acta #11

Sesión general ordinaria de la Asociación Interprofesional de Abogados y Operarios en Abogado 5 del Abogado de Trujurohúo para hoy día viernes 6 de mayo del 2016, siendo las 20.15 horas el Sr. presidente Fernando Górces declara instalada la sesión con el siguiente orden del día:

- 1:) Constatación del quórum. —
- 2:) Un minuto de silencio por el fallecimiento de los Srs. Salvador Acosta y Juan Emilio Robaleno. —
- 3:) Palabras de bienvenida. —
- 4:) Palabras alusivas a la fecha 5 de Mayo. —
- 5:) Lectura de una de los primeros actos. —
- 6:) Lectura de la acta anterior. —

- 7:) Lectura
- 8:) Informe
- 9:) Agenda
- 10:) Clausura de la sesión
- 1:) Consejo
- 2:) Un minuto de silencio por el fallecimiento de Salvador Acosta
- 3:) Palabras de bienvenida
- 4:) Palabras alusivas a la fecha 5 de Mayo
- 5:) Lectura de una de los primeros actos
- 6:) Lectura de la acta anterior
- 7:) Lectura
- 8:) Informe
- 9:) Agenda
- 10:) Clausura de la sesión

Anexo 12: Informe Económico

**INFORME ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN
INTERPROFESIONAL DE MAESTROS Y OPERARIOS
5 DE MAYO DE TUNGURAHUA**

PERIODO: JUNIO DE 2015 A MAYO 2017

INGRESOS DEL PERIODO

INGRESOS DE JULIO A DICIEMBRE 2015		4.844,55
INGRESOS DE ENERO A DICIEMBRE 2016		3.705,00
INGRESOS DE ENERO A MAYO 2017		1.495,00
JULIO	235,00	
AGOSTO	1.279,55	
SEPTIEMBRE	975,00	315,00
OCTUBRE	745,00	525,00
NOVIEMBRE	715,00	180,00
DICIEMBRE	895,00	815,00
ENERO	210,00	80,00
FEBRERO	105,00	240,00
MARZO	340,00	
ABRIL	200,00	210,00
MAYO	160,00	965,00
JUNIO	255,00	
JULIO	285,00	
AGOSTO	315,00	
TOTAL DE EFECTIVO		10.044,55
INGRESO CURSO		5.826,36
INGRESO CAPACITACION		1.225,00
SALDO BANCO DE GUAYAQUIL		5.300,55
TOTAL INGRESOS		22.396,46


EGRESOS

GASTOS SERVICIOS BASICOS	955,26	351%
HONORARIOS PROFESIONALES	1.839,99	
PAGO DE SECRETARIA DEL CURSO	93,75	
PAGO PROFESOR PARA CURSO	500,00	
COMPRA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA	451,38	
GASTO UTILES DE OFICINA	203,37	
GASTO ASUNTOS SOCIALES <i>agosto y directas</i>	2.912,24	
GASTO ALIMENTACION <i>refrigerancia</i>	2.832,95	
GASTO ARREGLO FLORAL	200,00	
GASTO ACCESORIOS PARA EL EDIFICIO <i>Adornamiento y mejoras</i>	979,84	
GASTO SERVICIO DE MANO DE OBRA <i>Balera</i>	1.089,20	
COMPRA DE ACTIVO TELEVISOR	776,80	
TRIBUNAL ELECTORAL	500,00	
JUNTA ARTESANOS	30,00	
PAGO PREDIO MUNICIPIO	330,23	
GASTO COPIAS E IMPRESIONES	329,53	

*G. Serv. Prof.
G.
G. y Com.
G. de Gest.
G. Impres.
G. Prens.*

GASTO PUBLICIDAD		127,64
GASTO VIATICOS		200,00
CONFECCION DE PLACA	G. Varios	42,00
MANTENIMIENTO CUENTA BNCO.GUAYAQUIL	G. Financiero	33,55
PAGO DE POLIZAS POR MORTUORIA	G. Prepagados	1.750,00
CANCELACION POR AYUDAS SOCIOS	G. Ayuda Social	800,00
CANCELACION AYUDA POR INVALIDEZ	G. Incapacidad	350,00
TOTAL DE EGRESOS		<u>17.327,73</u>
		5.068,73

SALDO EN BANCOS	
BANCO DE GUAYAQUIL	454,87
BANCO INTERNACIONAL	4.136,54
BANCO INTERNACIONAL	282,00
EFFECTIVO	<u>195,32</u>
TOTAL	5.068,73


 SR. EDWIN LOPEZ
 TESORERO


 Ing. Mirian Pazmiño
 CONTADORA

Anexo 13: Artículo Científico

“Indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua.”

Velastegui Gavilánez Gissela; Toscano Cecilia

Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua: miropamu@yahoo.es; 0999039747.

Resumen

El presente artículo tiene como propósito determinar la aplicación de indicadores de gestión y sus efectos en la toma de decisiones, en la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua, en este caso se aplicaron indicadores para medir la eficiencia, eficacia, y economía, dentro de los cuales también se estudiaron los de decisiones, otro aspecto es su direccionamiento estratégico que se lo efectuaba de forma empírica, dentro de la metodología utilizada fue un modelo mixto cuali-cuantitativo, y una investigación de campo, bibliográfica documental, descriptiva, y exploratoria, además para verificar los resultados obtenidos se aplicaron técnicas de investigación en este caso la encuesta y el instrumento cuestionario, arrojando los siguientes resultados las funciones y responsabilidades no están segregadas efectivamente, no existe un manual de funciones, el nivel de compromiso por parte de los socios es poco participativo, solicitaron que se incremente el nivel de capacitaciones, se observó además que no se han establecido metas a largo plazo, peor aún objetivos pues no se ha asignado un responsable para la ejecución de estos, peor aún se han aplicado evaluaciones sobre el avance de estas actividades, tampoco se han establecido periodos de tiempo para su cumplimiento, lo que ha impedido el crecimiento institucional, otro inconveniente son las decisiones tomadas pues no cuentan con el apoyo de todos los socios, en ocasiones existe desconocimiento de las acciones o actividades a desarrollar que afecta el desempeño organizacional de la institución, con todo esto se evidencia la necesidad de efectuar un plan de desarrollo estratégico institucional, y un plan operativo anual, además como aporte a la misma se efectuó un análisis a la información financiera detectando falencias en los registros de cuentas y afectando principalmente al patrimonio de la entidad en este caso al activo dentro del Balance General y al Estado de resultados, en lo referente a gastos y erogaciones, todo esto afecta la razonabilidad de la información financiera de año a año, y consecuentemente a las decisiones a tomar o establecer en la entidad para su crecimiento y posicionamiento en la localidad.

Palabras Clave: Indicadores de Gestión, Toma de decisiones, direccionamiento estratégico

Abstract

This article is intended to determine the application of indicators of management and its effects on decision-making, the interprofessional Association of teachers and workers in mechanical Tungurahua May 5, in this case indicators were used to measure the efficiency, effectiveness, and economy, among them also studied those of decisions, another aspect is its strategic direction which carried out empirically, within the methodology was a qualitative-quantitative mixed model, and a descriptive field, bibliographic, documentary, research yielding the following results roles and responsibilities are not segregated, there is a manual functions, the level of commitment from partners is little participatory, they sought to increase the level of training, also noted that long-term goals, not been established, worse still targets because he has not been assigned a responsible for the execution of

these, worse still applied assessments on the progress of these activities, periods of time for compliance, nor established what has prevented the growth of institutional, another problem are the decisions taken because they do not have the support of all partners, sometimes there is ignorance of the actions or activities to develop which affects organizational performance of the institution all this is evidence of the need for an institutional strategic development plan, and an annual operating plan, also as a contribution to it was carried out an analysis to financial information detecting flaws in the records of accounts and affecting mainly the heritage of the entity in this case to the asset in the Balance sheet and the income statement in relation to costs and expenditures, all of this affects the reasonableness of the financial information of year, and as a result the decision to take or set in the entity for their growth and positioning in the town.

Key words: Indicators of management, decision-making, strategic direction

1. Introducción

El propósito de la investigación fue analizar el origen de los indicadores de gestión los cuales están ligados a la administración que apareció en Egipto, donde los hombres eran nómadas y formaban grupos de trabajo para la caza, pesca y recolección de frutos, este concepto se fortaleció cuando a inicios del siglo XIX se dio la revolución industrial, debido a que las actividades desarrolladas fueron más complejas y necesitaban de parámetros que guíen las actividades en ese entonces. Los indicadores de gestión parten de la necesidad de alcanzar objetivos establecidos en las entidades, estos han evolucionado de la siguiente manera: en el año 1900 se impulsaba el trabajo, mientras que en 1950 se gestionaba la producción, luego en 1980 se promovía el servicio, y finalmente a partir del año 2000 las empresas se han enfocado en la satisfacción de los clientes, estos métodos de evaluación aparecieron con la finalidad de medir lo que se hace, debido a que si no se puede controlar, no se puede dirigir, y si no se puede dirigir, entonces no se puede mejorar, además busca evaluar el desempeño, este es un término que se utiliza en la actualidad para medir las metas alcanzadas y los recursos empleados, en este sentido se relacionan con la rentabilidad y productividad. (Correa H, 1999),(Benjamín F, 2007)(Sandoval M, 2012), (Domínguez G, 2014),(Hurtado R, 2016).

A partir del siglo XX de acuerdo a Salguero A, (2001) las entidades han experimentado procesos de cambios revolucionarios, dejando de un lado la protección regulada para pasar a entornos altamente competitivos, estos aspectos cambiantes, han ocasionado que las empresas para posicionarse en el mercado y logren los resultados esperados, deban tener claro el cómo analizar y evaluar los procesos de la actividad operativa, para implementar un adecuado sistema de medición. La importancia de los indicadores de gestión, es su utilidad pues sirven de soporte para la toma de decisiones, además requieren saber si los cambios implementas, son los que requieren en esas áreas, los indicadores utilizados hoy en día, han tenido un impacto relevante en el proceso de decisión de los directivos, de ahí el nivel de influencia que pueden tener en la dirección estratégica de toda organización. (Beltrán J, Indicadores de Gestión, 2005), por otro lado las decisiones se impuso como una de las actividades que con el paso de los años, específicamente entre el siglo XIX y XX, ha ganado importancia en el ambiente organizacional. Durante la revolución industrial, la administración de cada negocio estaba a cargo de cada propietario, por lo que él era el encargado de tomar las decisiones, por lo tanto las resoluciones a las que llegaba, respondían a criterios personales, sin embargo esto tenía un impacto en la propia producción y trabajadores. (Rodríguez Y y Pinto M,

2010), de acuerdo Laudon K y Laudon J, (2004), el proceso de decidir se convirtió en el objeto de estudio de diversas disciplinas científicas en el siglo XX, de esta forma en los años 50, algunos personajes reconocidos como Simón, Moody, y Pomerol, empezaron a profundizar acerca de las características y principales componentes del proceso y su grado de afectación a las empresas. Los factores principales que se deben tener en cuenta para una eficiente gestión son; los mercados globalizados, la competencia, los costos, las transacciones, el trabajo en equipo, innovación de productos o servicios, redes digitales, entre otros no menos importantes.

Con el transcurso del tiempo, la administración observó que el negocio se hacía más complejo, por esta razón se comenzó a contratar los servicios de expertos en áreas de ingeniería y finanzas para que les asesoren, por consiguiente a inicios del siglo XX, las decisiones tomadas, se basaron en la estadística operativa e información interna, mientras que a principios de la segunda guerra mundial apareció la investigación de operaciones para determinar las alternativas de solución y la decisión final sobre la base de datos obtenidos empíricamente, este método proporciona las técnicas que permiten valorar los datos de forma racional para alcanzar las mejores soluciones. (Céspedes E, 2009). Los cambios analizados muestran el entorno en el que se desenvuelven las empresas actualmente, por lo que la información se ha convertido en un recurso esencial para una acertada y oportuna toma de decisiones estratégicas, hoy en día la toma de decisiones se constituye en un proceso que se desarrolla en toda la organización y en sus diferentes niveles: operativo, táctico, gerencial, y estratégico. Además se plantearon análisis de aplicación eficiente de indicadores y herramientas de gestión ya que harán referencia al control y seguimiento del cumplimiento de lo planificado, para la Asociación Interprofesionales de Maestros Operarios en Mecánica 5 de Mayo, con el objetivo de ayudar a la toma de mejores decisiones, para el cumplimiento de los objetivos y metas dentro del Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, la misma que busca el mejoramiento de la entidad y la contribución al desarrollo local, regional y nacional.

La importancia de la investigación fue conocer en qué medida fue cumplido lo planificado, en lo referente a la asignación de recursos económicos, materiales y humanos; se generó un resultado final eficientes y que esfuerzos o actividades se realizaron para su cumplimiento. Para ello fue necesario contar con indicadores gestión, que aseguren la objetividad y la posible comparación del progreso institucional de período a período. Al haber aplicado indicadores de gestión; esto sirvió como un instrumento para evaluar la capacidad de mejorar y el grado de satisfacción de los socios y alumnos de la entidad, puesto que los indicadores de gestión facilitaron una medida estandarizada de los análisis de procesos, conllevando gestión eficiente y efectiva de los efectos de rendición de cuentas.

Por otro lado en este tipo de entidades gremiales se manejaron indicadores que permitan gestionar a la entidad a su posicionamiento en este caso se utilizaron indicadores como: La satisfacción del cliente (que es la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la entidad), el monitoreo del proceso (que es el mejoramiento continuo en base a actividades de procesos), como también el benchmarking (el mismo que permite evaluar los procesos, los productos, las

actividades y compararlos con los del otro gremio, con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno), y finalmente la gerencia del cambio (sirve como un sistema de medición el cual permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y determinar los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada). (Silva D,2016) (Murillo V, 2012)(Chacín L, 2008).

Los beneficiarios de la presente investigación fueron los directivos, socios y personal directivo de la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo. Además contó con todas las facilidades tanto económicas financieras y materiales para su desarrollo, como también de toda la información necesaria para la ejecución de la misma.

2. Metodología

El enfoque de esta investigación fue un enfoque mixto debido a las variables de estudio como son: Indicadores de Gestión y la toma de decisiones. Este enfoque resulta de la combinación del mixto cuali-cuantitativo Hernández R et al, (2006), debido a que estos se caracterizan por analizar un mismo objeto con un mismo resultado producto de la aplicación de ambos métodos en uno solo, es decir el cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente además usa la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población en este caso los socios y colaboradores, mientras que el cualitativo el mismo que sirvió para descubrir y refinar las preguntas de la encuesta, además se determinó la investigación campo solicitando opiniones, referentes al problema permitiendo trasladarse al lugar de los hechos para (Palella M y Santa F, 2012, pág. 279), también se utilizó la investigación bibliográfica documental en la recopilación de información en diversas fuentes, indaga sobre un tema en documentos o escritos. También la investigación descriptiva debido a que este tipo de estudio se emplea para detallar las características que inciden en el comportamiento de las variables, permitiendo conocer los aspectos que la conformaron; por otro lado también fue utilizado la investigación exploratoria porque existe el desconocimiento sobre la aplicación de indicadores de gestión, debido a que no se ha asignado parámetros para su medición tomando así decisiones que no han sido sustentadas en fuentes válidas (Hernández R et al, 2006), y finalmente la investigación correlacional Monje C, (2011), la misma que trata de determinar el nivel de relación existente entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones en la asociación, debido a que una variación en la variable independiente puede ocasionar efectos positivos o negativos en la variable dependiente.

Para la recolección de datos se procedió a diseñar un modelo de encuestas dirigidas a los 94 socios y 3 administrativos dentro de los cuales se aplicó un muestreo aleatorio simple para determinar la cantidad exacta a entrevistar en este caso 40 encuestados todo esto mediante un cuestionario estructurado de 17 preguntas cada pregunta relacionada a las dos variables de estudio para concluir se aplicó una técnica de muestreo como es el Chi Cuadrado, el mismo que sirvió para aceptar o rechazar la hipótesis planteada en el marco teórico de la investigación

3. Resultados

Con los datos obtenidos se efectuaron análisis e interpretaciones de preguntas relacionadas en una hoja de cálculo, donde se procedió a tabular y elaborar los resultados obtenidos en las variables de investigación.

En relación con los indicadores de gestión los resultados reflejan que la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo, manifestaron que casi nunca se han fijado directrices que permitan conocer el grado de satisfacción del cliente con el servicio recibido debido a que la administración ha considerado subjetivamente que el trabajo desarrollado es eficiente.

Tabla N°: 1 Indicadores para evaluar la calidad de los servicios

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	5%
En ocasiones	16	40%
Casi Nunca	22	55%
TOTAL	40	100%

Nota: Los resultados se tomaron de la encuesta realizada a los socios y personal administrativo.

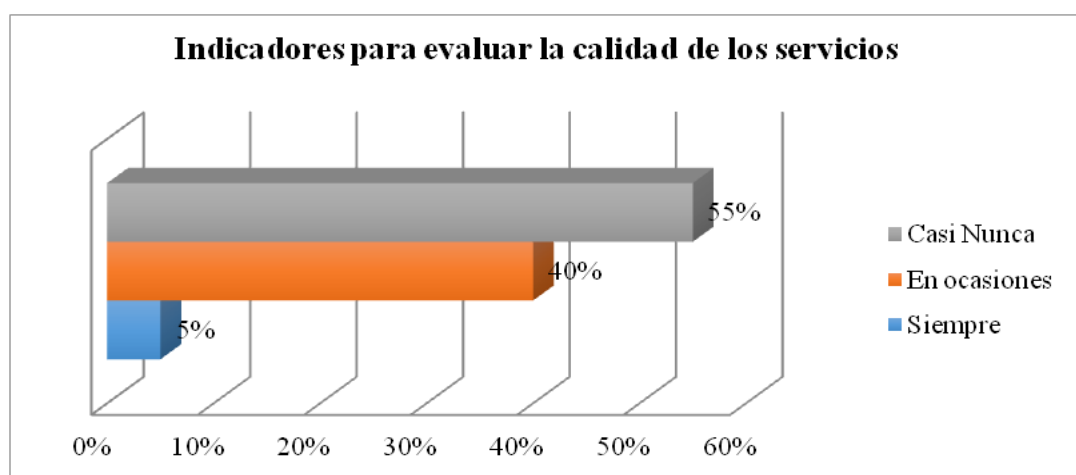


Figura N° 1: Indicadores para evaluar la calidad de los servicios

Los ítems relacionados a esta variable fueron tres, los mismos que buscaban recopilar la opinión acerca de, conocer si la entidad tiene capacidad para establecer indicadores que evalúen la calidad de sus servicios ofertados, en donde aproximadamente el 55% de los encuestados han respondido que casi nunca se han establecido indicadores que evalúen la calidad de los servicios ofertados por la entidad, mientras que el 40% mencionaron que en ocasiones los hacen y para concluir el 5% indicaron que siempre se establecen parámetros.

En referencia a la toma de decisiones se observó que un alto porcentaje de encuestados mencionaron que debe existir coherencia, entre las decisiones de la administración y los estatutos de la entidad, porque de esta forma las actividades desarrolladas por los funcionarios estarían encaminados al cumplimiento del propósito organizacional.

Tabla N° 2: Las decisiones tomadas dependen del POA

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	36	89%
En ocasiones	3	8%
Casi Nunca	1	3%
TOTAL	40	100%

Nota: Los datos se tomaron de la encuesta realizada a los socios y personal administrativo.

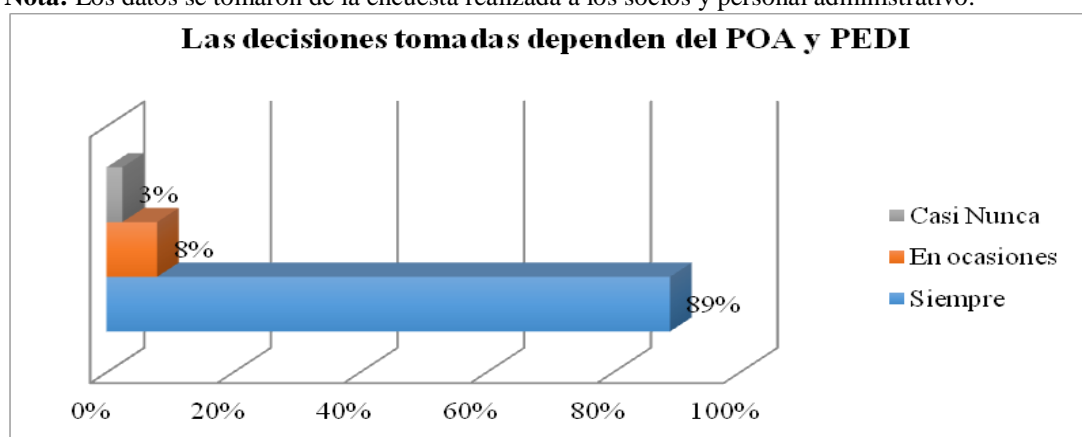


Figura N°: 2 Las decisiones tomadas dependen del POA y PEDI

En el ítem relacionado a la toma de decisiones acerca de si es importante que las decisiones tomadas en la entidad dependan de los objetivos dentro del POA (Plan Operativo Anual) y del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional); el 89% de las personas encuestadas han respondido que las decisiones tomadas dependan de los objetivos dentro POA (Plan Operativo Anual) y del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional), por su parte el 8% han respondido que no tienen que tener relación y finalmente el 3% manifestaron que casi nunca se debería tomar como referencia los reglamentos internos, por lo tanto debe existir coherencia entre las decisiones de la administración y los estatutos de la entidad, porque de esta forma las actividades desarrolladas por los funcionarios estarían encaminadas al cumplimiento del propósito organizacional.

4. Discusión

La toma de decisiones se debe realizarse en función de los factores críticos destacados, por lo tanto es necesaria la utilización de directrices que faciliten la evaluación de la situación actual de la empresa pues estos indicadores de gestión miden el desempeño logrado por los colaboradores.

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los socios de la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua, se obtuvieron resultados como que ocasionalmente se asignan responsabilidades a los trabajadores de la asociación, debido a que no existen un

manual de funciones en donde se detallan las actividades para cada uno de los puestos, por lo tanto las actividades desarrolladas se realizan en base a la experiencia del personal que lleva más años laborando en la entidad.

Además se identificó que ocasionalmente se fomenta el nivel de compromiso de los colaboradores con la entidad, porque no se han establecido una planificación con las actividades que permitan la integración de cada uno de los miembros, tampoco se desarrollan talleres en donde participen el personal administrativo y operario.

En los que se refiere al cumplimiento de objetivos, las funciones desarrolladas por los colaboradores de la asociación no son coherentes con los ideales que tiene la asociación al término de un ciclo contable, debido a que no se ha realizado una adecuada planificación estratégica en donde se establezcan las actividades a desarrollar por cada una de las áreas y personal que lo conforman.

Por otra parte, las decisiones de la administración en ocasiones cuentan con el apoyo de colaboradores, ya que estas no son socializadas con los miembros que conforman la asociación, consecuentemente existen desconocimiento de las acciones que se plantean para el mejoramiento del desempeño organizacional. Para concluir, casi nunca se han fijado directrices que permitan conocer subjetivamente que el trabajo desarrollado es eficiente.

5. Conclusiones

Se concluye en lo referente a los indicadores de gestión que se aplicaron indicadores de eficacia, eficiencia y economía en donde se observó: que los colaboradores sus funciones son excesivas para cada uno, y lo que se debería efectuar es una segregación de funciones, y en este caso armar comitivas encargadas de temas puntuales que minimicen el exceso de carga de trabajo en los funcionarios de la entidad, el 40% es personal estable, que se encuentra contratado por la entidad, indicando que la entidad debería mejorar las condiciones de los trabajadores y ofertarles mejor estabilidad, no existe comunicación interna en la entidad, siendo un indicador importante que indica el camino a seguir de la misma, es importante que se sociabilice a todos los involucrados para el conocimiento general y que el Corebusiness se incremente.

Además, el 72% de los socios desconocen, la misión institucional lo que ocasiona que la entidad no crezca o no se desarrolle económicamente, pues es necesario sociabilizarla con todos los socios, la entidad no está cumpliendo con los objetivos de forma positiva lo que impide el desarrollo institucional.

En lo referente al cumplimiento total de los cursos de capacitación se observa que se ha cumplido el 90% y la diferencia el 10% no se ha cumplido satisfactoriamente, reflejándose en el cumplimiento de los cursos de formación técnica profesional, impartido en periodos anteriores, otro inconveniente es la falta de una estructura organizacional, y aun compromiso mancomunado de todos los socios y colaboradores.

En relación a la organización y control financiero, administrativo e interno en la entidad, lo que significa que la entidad ha empezado a preocuparse por establecer bases para empezar a mejorar su direccionamiento estratégico y su prestigio antes otras entidades gremiales.

En lo referente a las estrategias tan solo se han cumplido el 12.5%, lo que significa que la entidad, requiere revisar su planificación anual y replantear estrategias que esté dispuesta a cumplir, y de los procesos que la entidad ejecuta, aproximadamente el 40% es para ofertar servicios de capacitación, lo que significa que existen establecidos los procesos pero de forma empírica, no se ha desarrollado en manuales ni organizadores gráficos, además se han aplicado exiguos controles en la entidad en cada área de la entidad.

En lo referente al toma de decisiones se observa que se lo hace de forma empírica, para cumplir con las eventualidades del momento, sin tomar en cuenta la opinión unánime de todos los socios, pues solo se tomó de referencia la asistencia del quorum en ese momento, esto ha generado inconvenientes en los demás socios, además de los costos por servicios que la entidad recauda, el 8% genera problemas de calidad, por deficiencia, al obtener el producto de 200 alumnos por el costo la cantidad es representativa aproximadamente \$4.000, que es un perjuicio para la entidad, por lo que se recomienda establece una planificación adecuada de los procesos a establecer, para minimizar las deficiencias y aplicar el Plan Operativo Anual (POA) y Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

Finalmente se concluye que para para actualizar y depurar la información financiera presentada, fue revisar todas las actas de asambleas de socios, consecutivamente se procedió a solicitar la información pertinente a la fiscalización del año 2016, en donde se observó variaciones en cuentas, en lo referente al Balance General: Se procedió a efectuar la depreciación del edificios por el método de línea recta, y dentro del activo equipo de oficina, no se contempló el valor de un televisor, traído del extranjero con Factura Invoice.

Dentro del activo fijo, no se contemplaba el valor de edificios que no constaba en los balances del año 2016 y 2016 respectivamente, además para su contabilización se utilizó el valor de edificios en función del pago del predio de los años 2016 y 2015, además se procedió a efectuar la respectiva depreciación con el propósito de dar un valor económico a la entidad.

Con respecto al Estado de Resultados: Se tomaron en cuenta las cuentas omitidas dentro de los estados de resultados como: los gastos administrativos que no se reflejaban en la información financiera suministrada por la entidad, por lo que se procedió a dar un nuevo valor económico a este estado y a calcular la utilidad generada en los dos períodos.

6. *Agradecimiento*

Se agradece a la Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios en Mecánica 5 de Mayo de Tungurahua, por permitir el desarrollo y ejecución del presente artículo

con el fin de mejorar y solucionar un problema como es el incumplimiento de objetivos y metas institucionales y sus efectos en la toma de decisiones, también agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme los conocimientos impartidos para proceder a elaborar mi proyecto de investigación, de manera especial a la Dra. Cecilia Toscano, quien con su guía motivo a culminar este trabajo, con su paciencia y apoyo incondicional.

Bibliografía:

- Beltrán J, J. (2005). *Indicadores de Gestión*. México: 3R Editores.
- Benjamín F, F. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson.
- Céspedes E, E. (2009). La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. *Límite*, 53-68.
- Chacín L, L. (2008). *Toma de Decisiones Gerenciales en las Organizaciones*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>
- Correa H, H. (1999). *Auditoría de gestión*. Obtenido de <http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>
- Domínguez G, G. (2014). *Indicadores de Gestión*. Medellín: ISBN:978-958-731-121-1.
- Hernández R et al, R. F. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado R, R. (2016). *Clasificación de la auditoría*. Obtenido de http://www.academia.edu/10317420/CLASIFICACION_DE_LA_AUDITORIA
- Laudon K y Laudon J. (2004). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Education.
- Monje C, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Caracas.
- Murillo V, V. (2012). *Los indicadores de gestión*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
- Palella M y Santa F, M. F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Rodríguez Y y Pinto M, Y. M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Universidad de La Habana*, 21.
- Salguero A, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A.
- Sandoval M, M. (2012). *Introducción a la Auditoría*. México: Primera Edición.