



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE GESTION FINANCIERA**

VIII SEMINARIO DE INGENIERIA EN GESTION FINANCIERA

**TRABAJO DE GRADUCIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE INGENIERA EN GESTIÓN FINANCIERA**

Tema:

**La planificación financiera a corto plazo como herramienta
estratégica para un rendimiento organizacional eficiente en el
Instituto para el desarrollo Social y De Las Investigaciones
Científicas –INDESIC-.**

AUTOR: Adriana Sofía López Sánchez

TUTOR: Ing. Mario Rubio

AMBATO –ECUADOR

2011

APROBACION DEL TUTOR

Yo, Ing. Mario Rubio con C.I. # 18116297-3 en mi calidad de Tutor de Trabajo de Graduación sobre el tema, “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA UN RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL EFICIENTE EN EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y DE LAS INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS –INDESIC.” Desarrollado por Adriana Sofía López Sánchez considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad Y Auditoría.

Por tanto autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por Comisión de Calificadores por H. Consejo Directivo

Ambato, 04 de Agosto del 2011

EL TUTOR

.....
Ing. Mario Rubio

AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Adriana Sofía López Sánchez con C.I. # 1500625288 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de Graduación “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA UN RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL EFICIENTE EN EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y DE LAS INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS –INDESIC” es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son exclusivamente responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual dela misma a al Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Faculta de Contabilidad Y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato,04 de Agosto del 2011

AUTORA

.....
Adriana Sofía López Sánchez

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA UN RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL EFICIENTE EN EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y DE LAS INVESTIGACIONES CINETIFICAS –INDESIC-“, elaborado por Adriana Sofía López Sánchez estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 13 de Octubre del 2011

Para Constancia firman

.....
ING.MBA. ORLANDO GUEVARA CORREA
PROFESOR CALIFICADOR

.....
ING. WILMA FEIJOÓ
PROFESOR CALIFICADOR

.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El Presente trabajo
está dedicado a:

A la Universidad
Técnica de Ambato,
para que dicho
proyectos sea de gran
utilidad y ayuda a los
estudiantes de la
Facultad de
Contabilidad y auditoria
como medio de
información.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y a mi hermana que me han brindado un apoyo incondicional durante todo este tiempo de estudio, así también agradezco a los propietarios del Instituto Para el Desarrollo social y de las Investigaciones Científicas INDESIC por brindarme su valiosa ayuda en la adquisición de información

INDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES

Aprobación del tutor.....	ii
Autoría del trabajo.....	iii
Aprobación del profesor calificador.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Introducción.....	xii

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 Contextualización del problema.....	1
1.2.2 Análisis Crítico.....	3
1.2.3 Prognosis.....	4
1.2.4 Formulación del problema.....	5
1.2.5 Interrogantes.....	5
1.2.6 Delimitación.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4.1 General.....	7
1.4.2 Específicos.....	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	8
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	8
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	10
2.4.1 Supraordinación conceptual.....	10
2.4.2 Subordinación conceptual.....	11
2.5 HIPOTESIS.....	34
2.6 SEÑALIZACIÓN DE VARIABLES.....	34

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.1.1 Tipos de investigación.....	35
3.1.2 Métodos de investigación.....	36
3.1.3 Técnicas de investigación.....	36
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.2.1 Población.....	37
3.2.2 Muestra.....	37
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	38

3.3.1 Variable independiente: Planificación financiera a corto plazo.....	38
3.3.2 Variable dependiente: Rendimiento organizacional.....	39
3.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
3.5 PLAN DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	41
3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	42
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	
4.1 /4.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	43
4.3 VERIFICACIÓN DE RESULTADOS.....	53
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES.....	56
5.2 RECOMENDACIONES.....	56
CAPITULO VI	
PROPUESTA	
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	57
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	58
6.3 JUSTIFICACION.....	58
6.4 OBJETIVOS.....	60
6.4.1 Generales.....	60
6.4.2 Específicos.....	60
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	60
6.6 FUNDAMENTACION CIENTIFICO TÉCNICA.....	61
6.7 MODELO OPERATIVO.....	77
6.7.1 Plan de comunicación.....	88
6.7.2 Organigrama funcional.....	90
6.7.3 Plan de actividades.....	91
6.7.4 Plan de actividades por proyecto.....	93
6.7.5 Cronograma de actividades y presupuesto de proyectos anuales.....	101
6.7.6 Cronograma anual de proyecto.....	102
6.7.7 Presupuesto de ingresos.....	103
6.7.8 Presupuesto de recursos.....	104
6.7.9 Presupuesto de compras.....	105
6.7.10 Presupuesto de gastos administrativos.....	106
6.7.11 Presupuesto de gastos.....	107
6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA.....	109
6.9 PREVISION DE LA PROPUESTA.....	110
BIOGRAFIA.....	111
ANEXOS.....	
ANEXO 1.....	113

INDICE DE TABLAS

TABLA 1:	
Población.....	37
TABLA 2: Planificación Financiera.....	38
TABLA 3: Rendimiento organizacional.....	39
TABLA 4: Fase Cualitativa: Determinación de objetivos.....	41
TABLA 5: Fase cauntitativa:	41
TABLA 6: Tabulación, pregunta 1 de la encuesta.....	44
TABLA 7: Tabulación, pregunta 2 de la encuesta.....	45
TABLA 8: Tabulación, pregunta 3 de la encuesta.....	45
TABLA 9: Tabulación, pregunta 4 de la encuesta.....	47
TABLA 10: Tabulación, pregunta 5 de la encuesta.....	48
TABLA 11: Tabulación, pregunta 6 de la encuesta.....	49
TABLA 12: Tabulación, pregunta 7 de la encuesta.....	50
TABLA 13: Tabulación, pregunta 8 de la encuesta.....	51
TABLA 14: Tabulación, pregunta 9 de la encuesta.....	52
TABLA 15: Frecuencias observadas.....	53
TABLA 16: Frecuencias esperadas.....	53
TABLA 17: Presupuesto económico.....	60
TABLA 18: Modelo operativo.....	77
TABLA 19: Plan de actividades.....	91
TABLA 20: Presupuesto de foros.....	94
TABLA 21: Presupuesto de festival Nakuraymi.....	96
TABLA 22: Presupuesto plan de becas.....	98
TABLA 23: Presupuesto de la revista yamaypacha.....	100
TABLA 24: Cronograma anual de proyectos.....	102
TABLA 25: Presupuesto de ingresos.....	103
TABLA 26: Presupuesto de recursos.....	104
TABLA 27: Presupuesto de pago de compras.....	105
TABLA 28: Presupuesto de gastos administrativos.....	106
TABLA 29: Provisiones.....	106
TABLA 30: Presupuesto de gastos anuales.....	107
TABLA 31: Administración de la propuesta.....	109
TABLA 32: Previsión de la evaluación.....	110

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: Análisis Crítico.....	3
GRAFICO 2: Supraordinación conceptual.....	10
GRAFICO 3: Subordinación conceptual.....	11
GRAFICO 4: Rendimiento organizacional.....	12
GRAFICO 5: Plan de presupuestos de efectivo	21
GRAFICO 6: Cuadro de mando integral	27
GRAFICO 7: Tabulación pregunta1	44
GRAFICO 8: Tabulación pregunta2.....	45
GRAFICO 9: Tabulación pregunta3.....	46
GRAFICO 10: Tabulación pregunta4.....	47
GRAFICO 11: Tabulación pregunta5.....	48
GRAFICO 12: Tabulación pregunta 6.....	49
GRAFICO 13: Tabulación pregunta7.....	50
GRAFICO 14: Tabulación pregunta8.....	51
GRAFICO 15: Tabulación pregunta 9.....	52
GRAFICO 16: Organigrama funcional.....	81
GRAFICO 17: Análisis FODA.....	87
GRAFICO 18: Plan de comunicación.....	88
GRAFICO 16: Organigrama funcional.....	90

RESUMEN EJECUTIVO

La planificación financiera ha sido considerada en los últimos años como una de las herramientas fundamentales que se debe implantar dentro de cualquier organización, puesto que comprende de varios aspectos aplicables dentro de cualquier empresa sin importar su naturaleza. La utilización de esta herramienta no solo ayuda a la organización de actividades administrativas que se establecen mediante estrategias planteadas acorde a las necesidades de la organización, si no también ayuda a proyectar eventos y presupuesto que son de básicos en el manejo de dinero en efectivo.

Lo que pretende una planificación específicamente en la coordinación de todas los departamentos que conformen la empresa para obtener un desarrollo sólido y secuencial de las tareas, sin que estas se vean afectadas por retrasos o desviaciones. Para esto también existen instrumentos de soporte que se pueden incluir dentro de una planificación generando un resultado mucho más eficiente. Razón por la cual el complemento de una buena planificación, es la implantación de un control y valuación de procesos y actividades planeadas dentro de la planificación, las mismas que serán monitoreadas a lo largo de su desarrollo como un seguimiento adicional a la planificación inicial.

De modo que al final del periodo se pueda identificar falencias que afecten directamente al rendimiento, y una vez que realizado el diagnostico podrá tomar decisiones sobre los aspectos errores detectados en la evaluación. Es así que todas y cada de las actividades empresariales deben estar planificadas y muy bien sustentadas para su correcto funcionamiento.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es el resultado de un arduo trabajo de análisis de información de una planificación financiera a corto plazo aplicable dentro de una empresa de ayuda comunitaria, y a la vez propones varias estrategias alternativas que se deben considerar mejorar los procesos y políticas internas que se manejan dentro del Instituto Para el Desarrollo Social y de las Investigaciones IDESIC.

Cada una de las estrategias plantadas dentro de una planificación financiera en el IDESIC son de fácil comprensión y permitirá una visión sencilla y aplicable que no solo dará un soporte a sus actividades si no también servirá de apoyo a quienes opten por establecer parámetros similares a los propuestos en esta investigación.

Así podemos resaltar la implantación de presupuestos dentro de una institución que carecía de los mismos, por lo que se destaca las estrategias de procesos para el personal y para las actividades que incluyan parámetros externos a considerar, consiguiendo un equilibrio de trabajo entre cada uno de los integrantes de la organización, así mismo la plan presupuestario se considera un base primordial para el desarrollo de instituto de acuerdo al manejos de dinero que se proyecte dentro el periodo, evitando que se produzcan desviaciones y se reduzca la incertidumbre que ha tenido en todo estos años el instituto, sabiendo que el año que se aproxima se debe incrementar un control evaluativo de los alcances y logros obtenidos con el nuevo manejo de procesos.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1.- TEMA

La Planificación Financiera a corto plazo como herramienta estratégica para un rendimiento organizacional eficiente, en el Instituto para el desarrollo social y de las investigaciones científicas -INDESIC.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA

1.2.1.1 Macro

En el país se ha vuelto fundamental que una organización cuente un mecanismo que les permita una circulación o manejo adecuado de dinero dentro de la empresa vinculando con el alcance de las actividades programadas dentro de un periodo, y la mejor herramienta para la distribución correcta de dinero es una buena planificación financiera, la cual no solo ayuda a mantener organizadas las actividades a realizarse anualmente, sino también a proporcionar un soporte confiable de los gastos que la institución hará a lo largo del periodo y el análisis del rendimiento organizacional, evaluando así los aspectos más sobresalientes que se debe tomar a consideración para la proyección anual de efectivo contando con el monto óptimo para las necesidades pronosticadas, de tal manera que la empresa tenga conocimiento y registro de sus gastos y actividades.

1.2.1.2. Meso

Siendo la ciudad de Quito una fuente de progreso social y económico, existen varias organizaciones de servicio y desarrollo social que ayudan a que esta gran labor sea agilizada; recibiendo así grandes cantidades de efectivo para solventar estos eventos benéficos realizables en un periodo

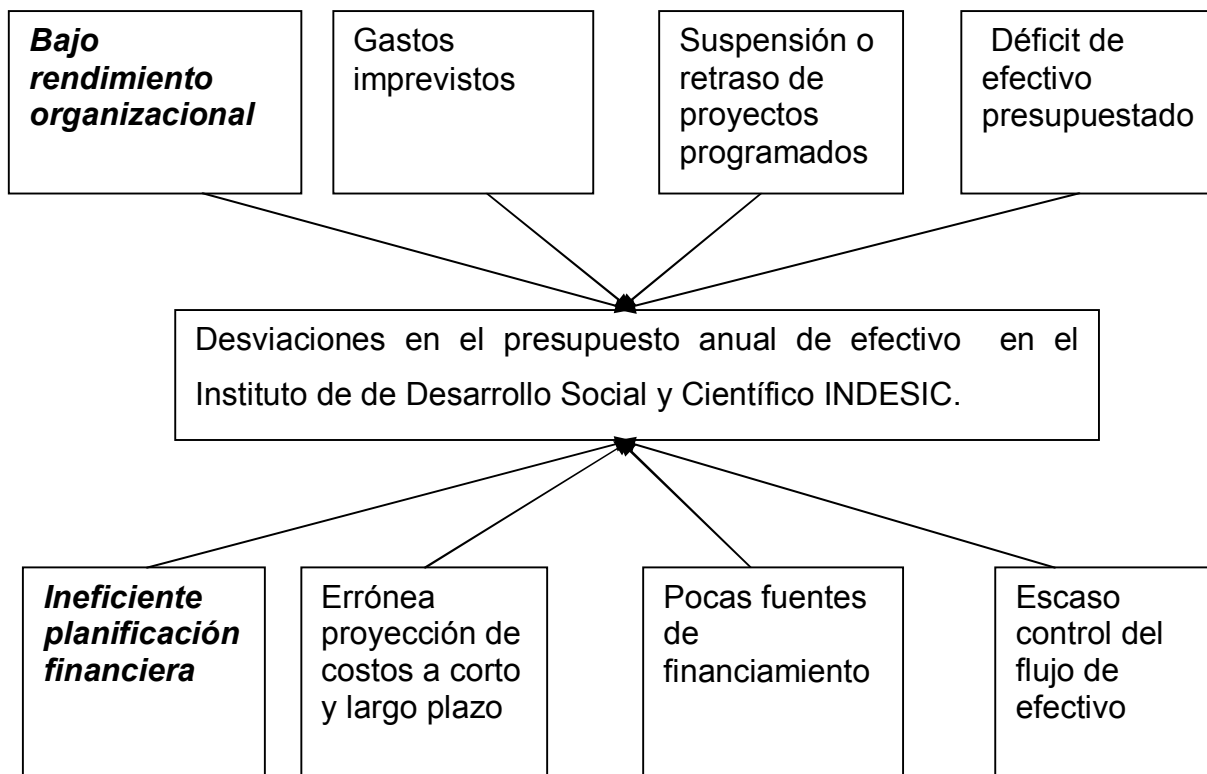
anual; por esta razón la mayoría de pagos en efectivo son planificados, sin embargo en ocasiones las organizaciones hacen frente a la realización de sus actividades sin una proyección adecuada, dando lugar a fugas considerables de efectivo, que generalmente son cubiertos con un fondo de efectivo preventivo dispuesto para estas ocasiones, y que en su mayoría no resulta suficiente, alterando el presupuesto establecido conjuntamente con la planificación de actividades de los proyectos y las actividades empresariales. Por tanto es importante aplicar una planificación estratégica financiera, que conecte las actividades que la organización realiza con el dinero direccionado para estos gastos, encontrar un nivel óptimo de efectivo que se enmarque dentro de los límites mínimo o máximo obteniendo así un equilibrio entre la planificación de gastos y la calidad de las actividades realizadas con ese presupuesto.

1.2.1.3. Micro

El Instituto para el Desarrollo Social y de las Investigaciones Científicas INDESIC, es una entidad de ayuda social, que busca la interacción y de desarrollo de las comunidades indígenas mediante proyectos como foros, festivales, y becas, en distintos lugares del país, por esta razón es necesario contar con una estructura de planificación financiera bien fundamentada que proporcione datos estimados detallados de las necesidades de efectivo que se requiere para cada actividad que la organización presentará a futuro, que al final del periodo se pueda obtener datos del excedente o faltante de efectivo y del desarrollo y rendimiento de las actividades y eventos realizados, para poder evitar fugas o desviaciones en el periodo próximo, estableciendo líneas estratégicas como soporte para los nuevos planteamientos de la organización.

1.2.2.- ANÁLISIS CRÍTICO

Grafico N°1



En el Instituto para el Desarrollo Social y de las Investigaciones Científicas INDESIC se ha observado que las actividades a realizarse a lo largo del año dentro de los proyectos ejecutados no han sido cubiertos completamente por el dinero que se le asigna desde un inicio, por consecuencia el rendimiento de los proyectos no será el esperado y mucho menos se cumplirá con las expectativas propuestas, dando cabida a insatisfacciones de las personas beneficiadas por los proyectos y a los directivos de la organización, por tanto es necesario disponer de un buen plan de recursos y actividades que fortalezca las proyecciones efectivo necesarias que cubran a cabalidad los proyectos establecidos, razón fundamental para tomar a la planificación financiera también como un mecanismo de control de los ingresos y gastos organizacionales.

Uno de los aspectos más importantes dentro de esta organización son las proyecciones realizadas para los presupuestos de los proyectos y de las

actividades propias de la empresa, puesto que a través de este mecanismo se prever posibles dificultades que el instituto pueda sufrir y evitar gastos imprevisto excesivos, que afectan directamente al desempeño de los proyectos que es la base de la organización y por consecuencia afecta directamente a la calidad y al proceso organizativo planeado.

Siendo el INDESIC una institución sin fines de lucro es necesario contar con un control confiable de direccionamiento de los recursos donados a la institución, para evitar las desviación o fugas de efectivo dentro del desarrollo de proyectos y al mismo tiempo sea un referente sobre los movimientos realizados a lo largo del periodo, de manera que se cumpla el presupuesto establecido conjuntamente con el plan sobre el logro de objetivos establecidos.

1.2.3.- PROGNOSIS

Sin una planificación financiera a corto plazo, los fondos designados no tendrán ninguna validez puesto que se llevaría a cabo las actividades mensuales con financiamiento urgente, esta situación ocasionaría un descontrol financiero, provocando desajustes monetarios globales que alterarían las calidad de los proyectos y actividades relacionadas con el desarrollo de empresarial, además la organización quedaría sin lineamientos que permitan alcanzar los objetivos propuestos, y posiblemente se desaproveche los recursos financieros con los que cuenta la organización para la ejecución de las actividades internas y externas por no tener una proyección específica de los ingresos y gastos que se tendrá a futuro, y simultáneamente podría dar pie a la errónea toma de decisiones emergentes de efectivo para los problemas que se presenten dentro de la organización.

1.2.4.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la ineficiente planificación financiera provoca un bajo rendimiento organizacional en el Instituto de de Desarrollo Social y Científico INDESIC?

Variable independiente

Planificación Financiera a corto plazo

Variable dependiente

Rendimiento organizacional

1.2.5. INTERROGANTES

¿Qué mecanismos administrativos ayudarían al manejo de recursos y actividades?

¿Cómo mejorara el control de actividades y financiero dentro den un periodo?

¿Cómo rendimiento organizacional puede elevarse mediante una planificación financiera?

1.2.6.- DELIMITACIÓN

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

- **Campo** : Administrativo
- **Área** : Financiero
- **Aspecto:** Rendimiento

DELIMITACIÓN ESPACIAL

- La investigación se realizará sobre los ingresos y gastos del Instituto para el Desarrollo Social y De las Investigaciones localizada en la ciudad de Quito entre pasajes San Gabriel y Av. Mariana de Jesús, del año 2009

DELIMITACIÓN TEMPORAL

- **Periodo** : 2009
-

1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La proyección de planes dentro de una organización es fundamental para el buen desarrollo organizacional, proporcionando una base sólida de información que será utilizada en el transcurso del periodo para el control del desempeño organizacional y los posibles efectos que los lineamientos establecidos con anterioridad ocasionaran dentro de la empresa, que se consigue mediante una combinación de factores administrativos para la estructuración de los departamentos y asignación de tareas, y factores financieros que solventen las actividades designadas que ayudan al direccionamiento de las metas y objetivos.

Una planificación financiera posee varios campos que facilitan la circulación y asignación de dinero dentro de un período, no solo logrando que se obtenga un buen soporte de los ingresos y gastos ,también que sea la pauta para la obtención de mayor rendimiento en el cumplimiento de proyectos en cada periodo, encontrando un punto de equilibrio que permita a la organización poseer un referente de las limitaciones que tiene la misma, brindando grandes ventajas que fácilmente podrían llevar a un gran éxitos en el manejo de efectivo y el desarrollo universal de la organización puesto que la planificación parte de un diagnóstico que muestra un panorama claro de la situación empresarial para así poder planificar movimientos organizacionales acertados e identificar prioridades para la toma de decisiones que aseguran el progreso de la empresa.

1.4.- OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 General

Adaptar una planificación financiera que permita y distribuir correctamente los recursos presupuestados de manera eficaz, para el impulso del rendimiento organizacional dentro un periodo anual.

1.4.2 Específicos

- Evaluar los mecanismos de direccionamiento presupuestario para los proyectos externos y las actividades propias de la empresa.
- Identificar los métodos de proyección y planificación incorrectos que detiene el buen funcionamiento de las actividades dentro de los proyectos y del Instituto.
- Diseñar e implementar parámetros impulso del rendimiento organizacional mediante una planificación financiera.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La investigación a realizarse no tiene estudios similares en lo que respecta al Instituto para el Desarrollo Social y de las Investigaciones IDESIC, puesto que no se registra ningún documento que soporte un estudio anterior; sin embargo existen varios estudios similares en ciertos aspectos pero ninguno que se idéntico al Tema correspondiente y menos aun dentro del INDESIC.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

Esta investigación está direccionada a un paradigma crítico propositivo porque se analiza la situación real del Instituto IDESIC para luego plantear alternativas que pueda ayudar al mejor desempeño organizacional a través de nuevos parámetros o lineamientos propuestos dentro de una correcta aplicación de planificación financiera.

La investigación cualitativa a realizarse promueve el logro de metas u objetivos establecidos por la organización, de modo que no solo se centrará en un departamento específico, se realizará de manera conjunta para poder conectar correctamente el flujo de dinero con la asignación de actividades y la responsabilidad del trabajo individual de quienes integran el Instituto.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

En 1992, un grupo de estudiantes universitarios de algunas Nacionalidades Indígenas del Ecuador, consolidamos un equipo de profesionales en bien de aportar al desarrollo de las potencialidades

individuales y colectivas, generar autoconfianza y elevar el nivel propositivo y crítico de los actores sociales Indígenas y Afroecuatorianos, a fin de ser los protagonistas de las transformaciones sociales, políticas y económicas de nuestro país. Mirando todos los contextos y en medio de los acontecimientos mundiales, visualizamos oportunidades de bienestar individual y colectivo. Preservamos nuestra identidad cultural, garantizado los derechos humanos y colectivos de nuestros pueblos; aportamos a la construcción de una sociedad equitativa y democrática, gracias a lo cual estamos alcanzando la equidad, el reconocimiento y la plena convivencia en una sociedad de variadas culturas.

En el Documento de constitución se establece que la creación del instituto basado en los siguientes artículos:

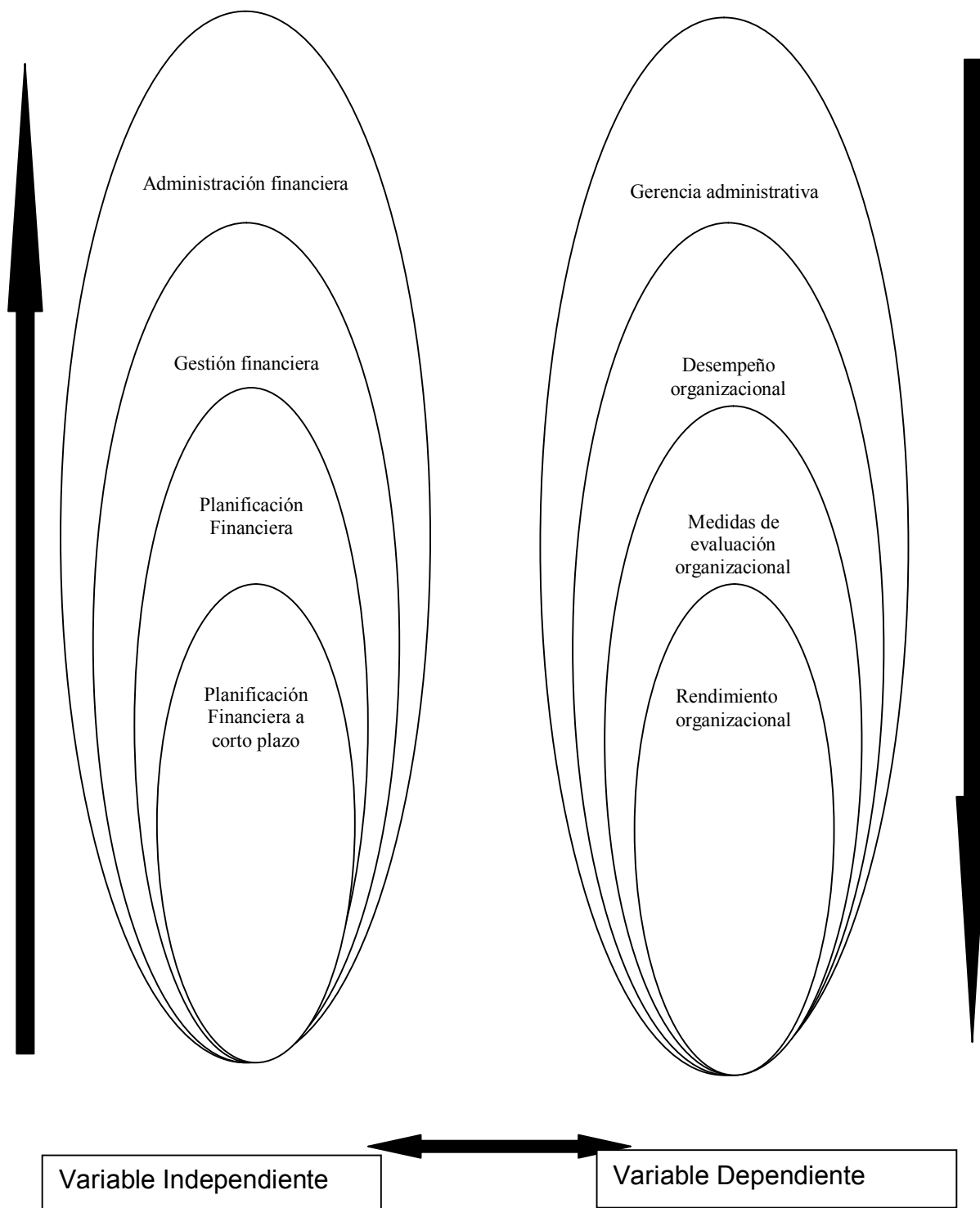
Art. 1.- Con domicilio en la ciudad de Quito, capital de la república del Ecuador, provincia de Pichincha, se constituye el INSTITUTO PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y DE LAS INVESTIGACIONES CIENTIFICAS "INDESIC", por tiempo indefinido, pudiendo establecer dependencias en todos los lugares del país, así como en el exterior; el mismo que se regirá por las disposiciones del presente estatuto y el reglamento interno.

Art. 2.- El INDESIC es una persona jurídica de derecho privado, regulada por las disposiciones del título XXIX, libro primero del Código Civil, sin fines de lucro, con patrimonio propio estructura orgánica y funcional permanente.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Grafico N° 2

2.4.1 Supraordinación conceptual



2.4.2 Subordinación conceptual

Grafico N°3

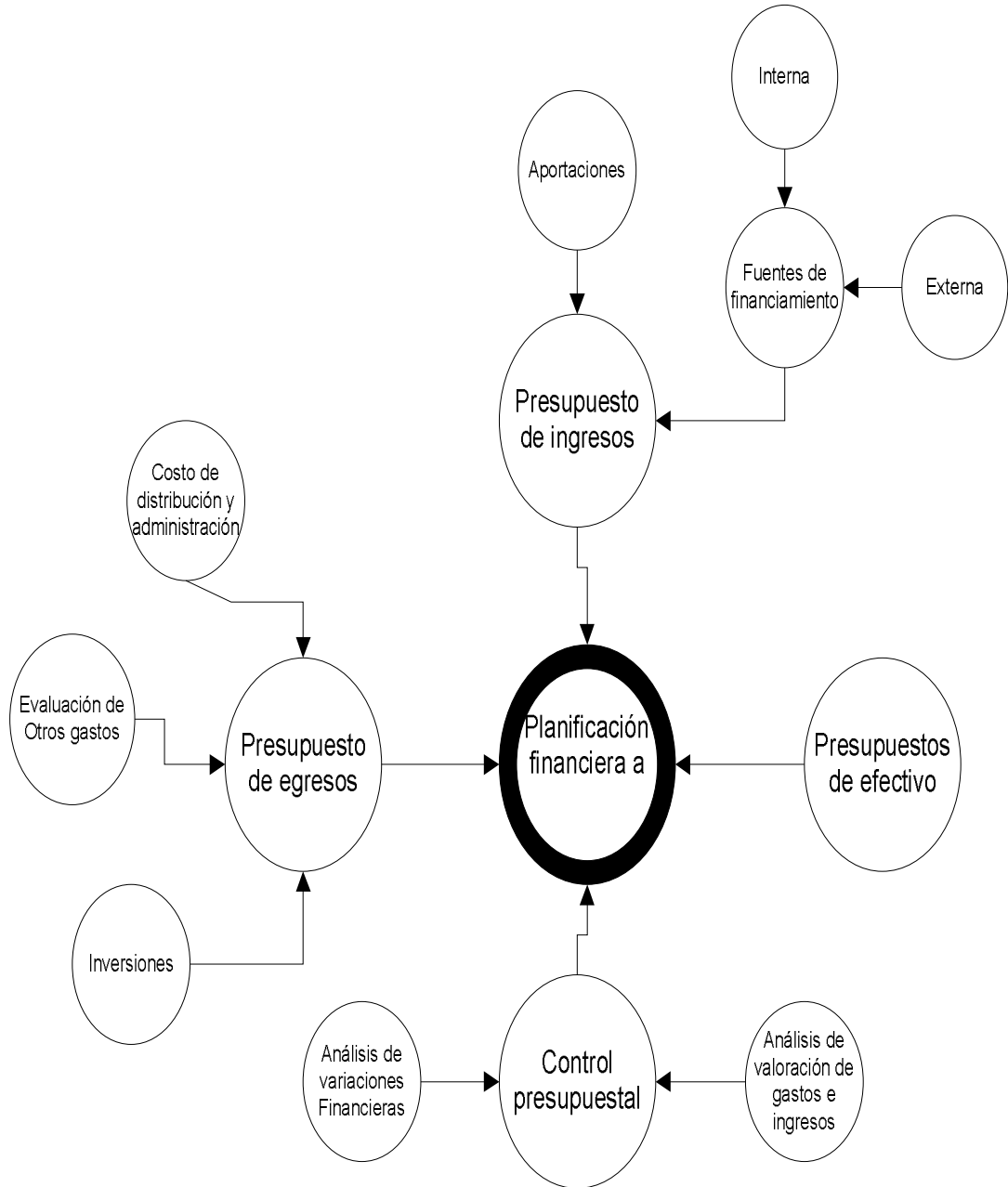
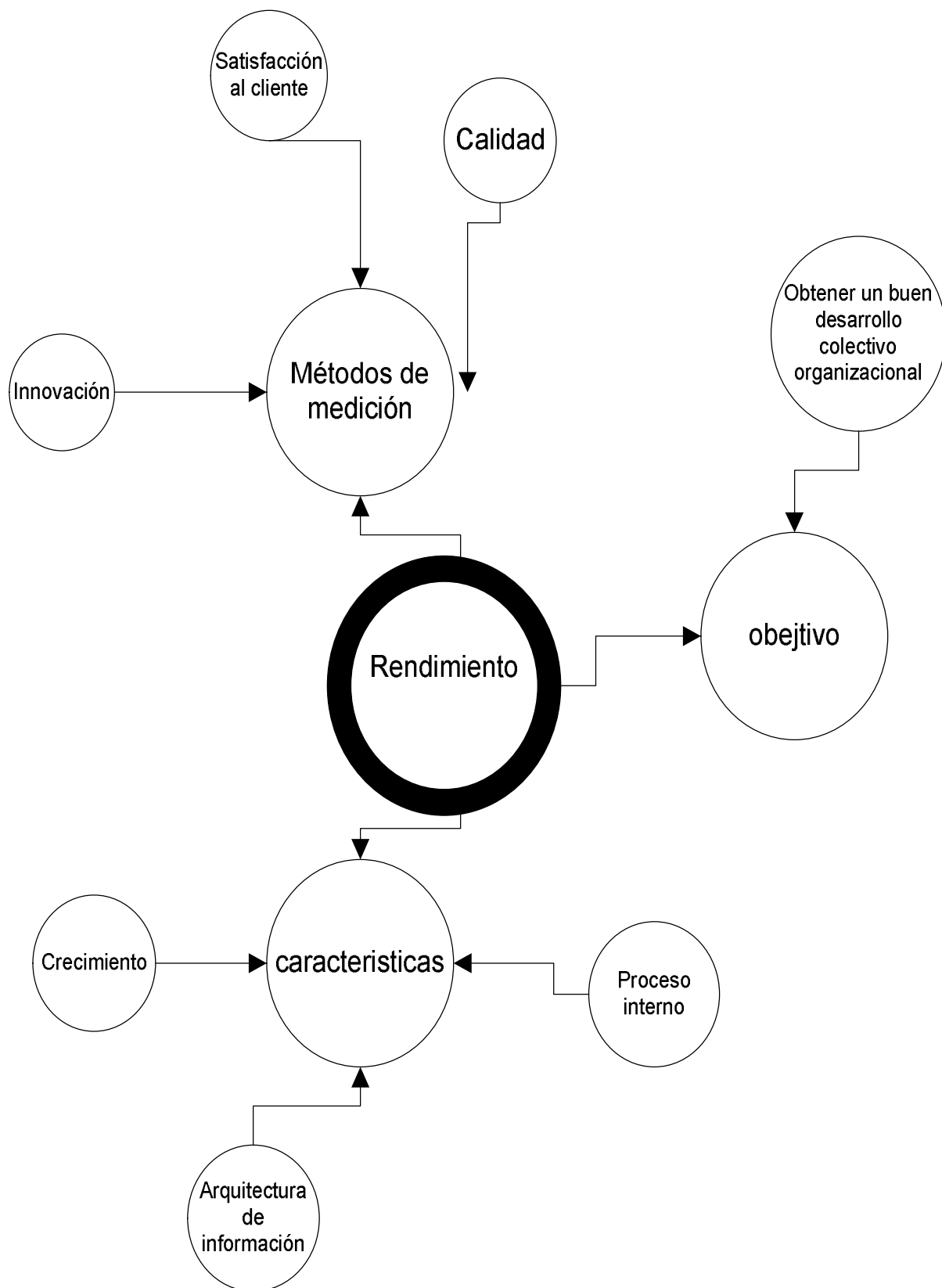


Gráfico N°4



1.4.1.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Según GOMEZ, Alberto: *“La Administración Financiera involucra la solución de tres grandes decisiones; sobre los dividendos, sobre el financiamiento y sobre las inversiones. Juntas determinan el valor de una empresa para sus accionistas.”Pag. 1*

Según GALLAGHER, Timothy(2001):

“La Administración Financiera esencialmente es una de las combinaciones entre contabilidad y economía. En primer lugar los gerentes financieros utilizan la información contable; Balances generales, Estado de resultados etc. Con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros para las empresas. En segunda instancia ellos emplean los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que fortalezcan los intereses de la organización. En otras palabras las finanzas constituyen un área aplicada a la economía que se apoya en la formación contable”.Pag 3

Desde el momento en que las personas tuvieron la necesidad de agruparse para desempeñar tareas y alcanzar objetivos que no podían ser alcanzados individualmente, surgió la necesidad de establecer una administración que permitiera la coordinación de las actividades y funciones de cada uno de los componentes del grupo en aras de la consecución de tales objetivos.

La administración entendida como función social orientada a definir una coordinación de muchos esfuerzos individuales, es esencial a todos los niveles de la organización de una empresa; por ello la dirección efectiva impone que todos aquellos que asuman responsabilidades por el trabajo en todos los niveles y en cualquier grupo organizado.

1.4.1.2 GERENCIA FINANCIERA

Según GOMEZ, Alberto: *“La Gerencia Financiera tiene asignada responsabilidades con el planeamiento, la ejecución y control de asuntos que incorporan el arbitrio de factores productivos”.*

Explicando a AMRAM, M. y KULATILAKA, N. (2000):La gestión financiera de la empresa se preocupa de la eficaz captación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo. Se habla de largo plazo cuando nos referimos a recursos necesarios en períodos superiores a un año para ser asignados a inversiones cuya vida supere el ciclo de explotación de la empresa. La gestión financiera a largo plazo se ocupa, por consiguiente, de la realización de una planificación futura de la empresa buscando el modo de efectuar las inversiones adecuadas en activo fijo, de forma que se evite la infrautilización de éstas, controlando la rentabilidad generada por las mismas e intentando optimizarlas. Además, analiza la capacidad de la empresa para asumir deudas.

Por otro lado, la gestión financiera a corto plazo se preocupa de la problemática relacionada con la financiación del activo circulante. Es decir, busca los fondos suficientes para hacer frente a las inversiones a corto plazo (existencias, deudores, tesorería), con el fin de que nunca se produzca ruptura en el ciclo de explotación, ya que el desfase posible entre cobros y pagos podría ocasionar flujos de caja negativos; de ahí la necesidad de disponer de recursos en tesorería. La determinación de la cuantía de dichos recursos no es fácil, ya que una asignación escasa puede provocar desequilibrios en las necesidades a corto plazo, llegando incluso a incurrir en una situación de suspensión de pagos. Se da el caso de empresas que siendo rentables, no pueden desarrollarse día a día por su escasez de recursos en capital circulante. Un nivel de tesorería demasiado alto indicaría una mala gestión de la empresa al disponer de recursos ociosos y soportar costes de Oportunidad. Es decir, lo que he dejado de ganar por tener esos recursos ociosos.

La función financiera, tradicionalmente se ha ocupado de:

- Captar los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Planes de expansión, inversiones, etc.
- Controlar los usos de esos fondos, mediante el uso de sistemas de información contable.
- Gestionar la tesorería generada por las operaciones diarias de la empresa.

<http://www.averroes.es/> Información y gestión financiera-contable para Pymes.

1.4.1.3 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Según MORENO, Joaquín. (2003):

“La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta medios que se requieran para lograrlo.

Para planear lo que se requiere hacer se tiene que determinar los objetivos y los cursos de acción a tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de objetivos propuestos, bajo qué políticas de la empresa, con qué procedimientos y bajo qué programas. De esta manera, la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se debe analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa.

Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización ejecución y dirección. La organización es un requisito indispensable en el proceso de presupuestado.” (Pag 7)

Según ORTEGA, Alfonso y otros (2007):

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. De hecho, es la selección y relación de sucesos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto del futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se consideran necesarios para alcanzar los resultados deseados. Es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos que la solución elegida define”

Es importante que señalemos que la planificación financiera es un arma de fundamental con la que cuentan las empresas durante los procesos de las tomas de decisiones. Razón por la cual la mayoría de las empresas se toman muy en serio la planificación financiera dedicándole los recursos disponibles. El objetivo principal que posee la misma, es la realización de un plan financiero el cual se encarga de detallar y describir la estrategia financiera que llevará a cabo la empresa; además suelen hacerse proyecciones a situaciones futuras, basadas en los diferentes estados contables y financieros de la empresa.

La planificación financiera en una empresa pretende plantear diferentes objetivos a cumplir, ya sean estos posibles u óptimos, para que de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad. Si bien la obtención de estas estrategias de planificación financiera son el objetivo final de la misma, éste no se obtiene mediante a observaciones vagas de las situaciones financieras de la empresa ya que solo se presenta luego de un extenso y arduo análisis de la totalidad de los efectos, tanto positivos como negativos, que pueden llegar a presentarse para cada decisión que se tome con respecto a la planificación financiera de la empresa.

La importancia de planificación se da:

- En la medida que contribuye a minimizar el riesgo
- Para el aprovechamiento de las oportunidades que surjan
- Para detectar posibles amenazas a los objetivos y actividades de la empresa

La planificación afecta, debe afectar, a todos los departamentos, áreas y secciones de la empresa.

- **Propósitos:** Hace referencia a las metas fundamentales perseguidas por la empresa.

- **Objetivos:** Son las metas, las finalidades hacia las que debe encaminarse la empresa en su totalidad. La empresa no suele perseguir un solo objetivo sino varios, por eso deben ser jerarquizados.
- **Estrategias:** Determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
- **Políticas:** Son principios generales sobre los que deben basarse las acciones concretas.
- **Procedimientos:** Forma concreta que debe aplicarse para realizar una actividad determinada. Debe ser una cuidadosa relación de los pasos que hay que dar para ejecutar una acción.
- **Reglas:** Es una norma que ordena que se haga o que no se haga una determinada cosa.
- **Programas:** Es un plan que persigue un objetivo concreto.

- **Presupuestos:** Es un plan cuantificado; es la expresión numérica del plan literario. Constituye el más poderoso elemento que permite el control de la ejecución de las actividades previstas en el plan.

El proceso de planificación de la empresa, es el diseño y cuantificación del futuro deseado por ella, futuro que debe ser alcanzable. No cabe la idea de una empresa que no planifique.

El proceso de planificación:

La tarea de planificar no puede llevarse a cabo en un instante, sino que se extiende a lo largo de cierto periodo temporal:

1ª Etapa: Diagnóstico de la situación: Hay que hacer un diagnóstico no solo de la empresa sino también del entorno que se relaciona con ella, sólo de esta forma podemos darnos cuenta de las oportunidades para la empresa y diseñar las estrategias para aprovechar esas oportunidades en el futuro.

2ª Etapa: Establecimiento de objetivos: Una vez descrita la situación actual, procede establecer con la mayor nitidez posible tanto los objetivos generales como los subordinados.

3ª Etapa: Establecimiento de hipótesis sobre el entorno: consiste en establecer una serie de hipótesis o suposiciones sobre el entorno tanto interno como externo, en el que tendrá que desenvolverse la ejecución de los planes.

4ª Etapa: Determinación de líneas de acción: Es decir, de las varias alternativas que se consideran más idóneas para alcanzar los objetivos; se trata de especificar las tareas a realizar.

5ª Etapa: Evaluación de las líneas de acción: Consiste en evaluar cada una de las líneas de acción contempladas en la etapa anterior, analizando los puntos fuertes y débiles, los costes y los logros de cada uno, las dificultades a superar, los riesgos de cada alternativa, etc.

6ª Etapa: Elección de una línea de acción: Ahora se trataría de elegir una opción entre todas las consideradas. En esta etapa es donde se adopta el plan y supone el punto en el que se toma una decisión. El plan después de esta fase queda listo para ser ejecutado.

7ª Etapa: Elaboración de planes derivados: Es preciso desarrollar el plan básico o general en tantos planes subordinados como sea necesario.

8ª Etapa: Presupuestación: Se trata de cuantificar los planes establecidos.

El proceso se puede desagregar en ciertas actividades:

- a) Determinar los objetivos que se desean alcanzar.
- b) Establecer el camino para llegar a ellos.
- c) Cuantificación de los distintos programas. Así, surgen presupuestos parciales que, adquirirán consistencia integrados en un presupuesto único que garantice la viabilidad y optimice el conjunto.
- d) Se requiere una organización que haga posible que los programas se lleven a cabo eficaz y eficientemente.
- e) Ejecución controlada de los programas.

El objetivo de la planificación es la preparación de los resultados de cara a la toma de decisiones coordinadas e integradas para alcanzar unos objetivos y cuya concreción se localiza en los presupuestos

Quintero Pedraza, J.C.: "Planificación financiera" en Contribuciones a la Economía, octubre 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009b/>

1.4.1.4 PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

Según ORTEGA, Alfonso. (2008): *“Es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de un mejor rendimiento y máxima seguridad”, (pag 199).*

Según GITMAN, Lawrance. (2003): *Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado en esas acciones, la mayoría de las veces estos planes cubren un periodo de 1 a dos años.*

No existe una definición universalmente aceptada para las fianzas a corto plazo. La diferencia más importante entre las fianzas a corto y largo plazo es el posicionamiento en el tiempo de los flujos de efectivo.

Planificar a corto plazo se refiere a los objetivos a lograr en un futuro inmediato y suelen tener como frontera temporal el año natural. Tomando a la Planificación como una de las primera de las actividades que se desarrollan en el ámbito de la administración de las empresas. Es la primera porque es anterior a los demás.

La planificación financiera a corto plazo o táctica consiste en la evaluación de los movimientos financieros y la situación financiera esperada en un plazo de tiempo máximo de un año.

Por tal razón es importante tomar en cuenta los componentes de esta planificación como la administración del capital de trabajo que suele asociarse con la toma de decisiones financieras a corto plazo, este término no es más que la diferencia entre los activos y pasivos circulantes. A la administración financiera a corto plazo se le denomina a menudo administración del capital de trabajo, ambas denominaciones tienen el mismo significado.

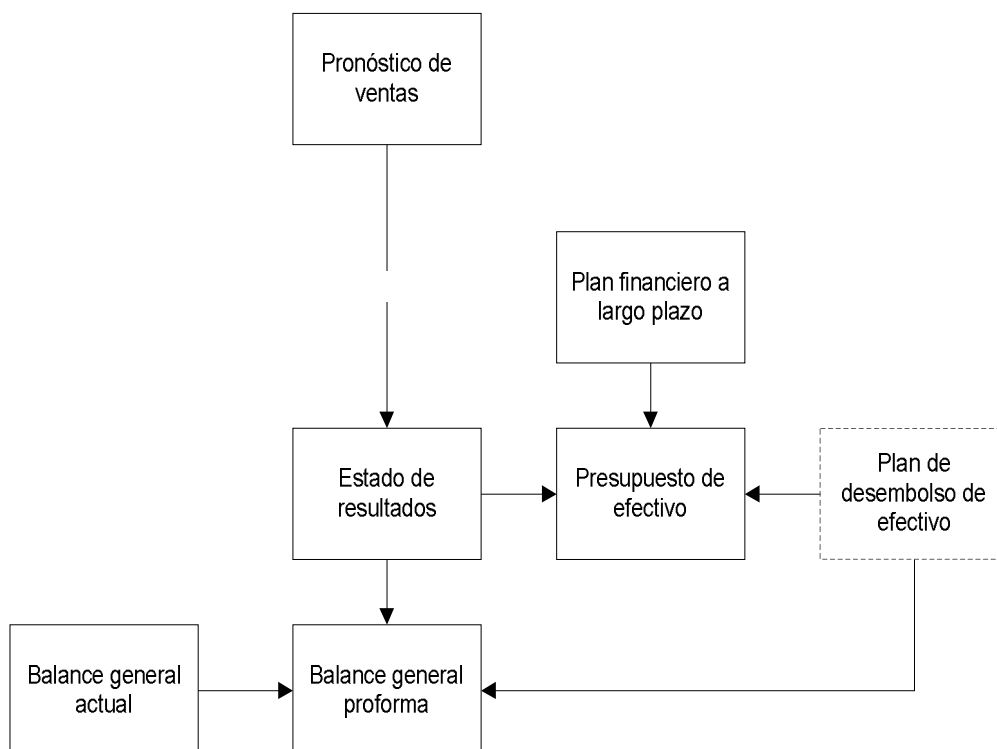
En cierta forma, las decisiones a corto plazo son más fáciles que las decisiones a largo plazo, pero no son menos importantes. Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio óptimo de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas de este año. De ahí la necesidad de la planificación a corto plazo como se afirma en la siguiente entrevista:

La Planificación hoy, dadas las condiciones del entorno, es fundamentalmente de corto plazo. La planificación financiera de corto plazo nos permite determinar los excedentes o déficit de tesorería

previstos según los estados financieros proforma (estado de resultados y balances proyectados)

Esquema prototipo de un planificación financiera a corto plazo

Grafico N° 5



Según GITMAN, Lawrence.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO:

Según GITMAN, Lawrence. (2003): “El presupuesto de efectivo o pronóstico de efectivo, es un estado de los flujos positivos y negativos de efectivo planeados de la empresa. La empresa lo utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención en la planeación de excedentes y escasez de efectivo”

Según KAFFY, Mario (1994) señala sobre el presupuesto de efectivo que: “Se estima tipos de gastos los cuales suponemos se pagan en el mismo mes en el que se realizan (para las cuentas por pagar y cuentas por cobrar) que dependen de las ventas y las compras del mes anterior. El

flujo de efectivo para un periodo dado es la diferencia entre los ingresos y egresos correspondientes a ese periodo. La cifra significativa para el tesorero es la disponibilidad de efectivo ”.(pag, 503)

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento, y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero. Las empresas necesitan contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia, pero no tanto como para que parezca "ocioso" en el banco, ganando poco. Una forma atractiva para guardar el efectivo ocioso es la inversión en valores negociables.

CONTROL PRESUPUESTARIO:

Según KAFFRY, Mario (1994):

“El control presupuestario es la vigilancia de la gestión de la empresa por medio de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de los presupuestos funcionales, con los datos correspondientes registrados por la contabilidad durante un periodo .El control presupuestario constituye un elemento muy útil que permite a la empresa conocer los objetivos comunes que se están alcanzando, y si la gestión se ha desarrollado dentro de los términos establecidos en los presupuestos dimensionados. El presupuesto debe ser un proceso dinámico para medir los hechos económicos y técnicos que repercuten sobre una empresa y la eficiencia del personal y la administración”.

“Para ejercer un buen control presupuestal, la empresa debe tener establecido sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad. Todo lo anterior debe ser captado por un sistema de información, el cual requiere una estructura contable

que proporcione información relevante, consistente y oportuna. El control que se ejerce por medio de los presupuestos debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de cómo se hizo y se está informado a los responsables del logro de objetivos, de su avance y grado de cumplimiento, calificando sus deficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera, el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control”.

El control presupuestario está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado. Además se miden los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales.

La evaluación presupuestaria es el proceso en el cual se analiza la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los ingresos y a los gastos originados en su ejecución.

La evaluación presupuestaria sirve para:

- a.** Retroalimentar el ciclo presupuestario en curso.
- b.** Analizar las variaciones detectadas mediante el control y determinar sus causas.
- c.** Analizar la ejecución presupuestaria.

La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los

planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

1.4.2.1 RENDIMIENTO

Según ECCLES, Robert (1999):

El rendimiento no se puede encontrar exclusivamente en los datos financieros. La calidad la satisfacción del cliente, la innovación, la cuota del mercado, reflejan la situación económica de una empresa y sus perspectivas de crecimiento mejor que los beneficios contabilizados. Si la visión de futuro de una empresa depende de un departamento de contabilidad quedará irremediabilmente apantanaada en el pasado.

Según Robert S. Kaplan Y David P. Norton(1999):

Durante un proyecto de investigación de un año en el que se estudiaron 12 empresas en la vanguardia de los sistemas de rendimiento los autores desarrollaron un Cuadro de Mando Integral, un nuevo sistema de medida de rendimiento que ofrece a la alta dirección una visión rápida pero completa de la empresa.

El CMI equilibrada contiene medidas financieras que explican los resultados de las acciones pasadas. Y complementa esas medidas financieras con tres conjunto de medidas de explotación relacionadas con la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar: actividades que dan impulso al futuro rendimiento financiero.

Medidas que impulsan el rendimiento

Frustrados por las insuficiencias de los sistemas tradicionales de medición del rendimiento algunos directivos han dejado de utilizar las medidas financieras como el rendimiento de los fondos propios y los beneficios por acción. El razonamiento es “Mejore la explotación y las cifras saldrán solas”. Pero los directivos no quieren tener que optar entre medidas financieras y medidas de explotación. Los ejecutivos quieren una presentación equilibrada de medidas que permitan tener una visión de la empresa desde varias perspectivas simultáneamente.

Los directivos pueden crear un CMI convirtiendo la estrategia y la propuesta de misión de su empresa en objetivos y medidas concretas.

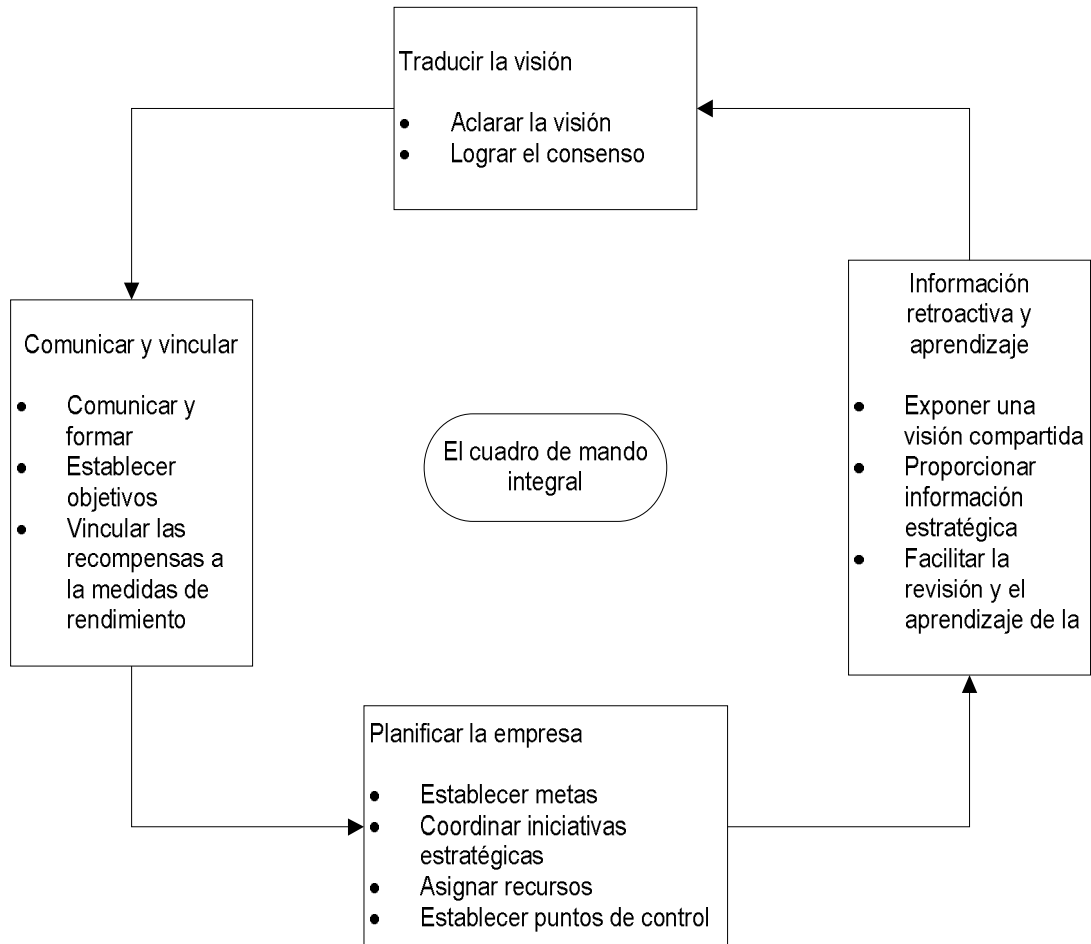
A medida que las empresas de todo el mundo se transforman para hacer frente a la lucha competitiva basada en la información, su capacidad para explotar los activos intangibles se ha convertido en mucho mas decisiva que su capacidad para invertir y gestionar los activos físicos. Hace varios años, al darnos cuenta de este cambio se introdujo el concepto que se denominó CUADRO DE MANDO INTEGRAL que complementa las medidas financieras tradicionales con criterios de medida de rendimiento desde tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos de la empresa y la del aprendizaje y el crecimiento.

Por lo tanto permitió a las empresas a hacer un seguimiento de los resultados financieros mientras que simultáneamente se supervisaban el progreso en el desarrollo de las capacidades, y adquirían los activos intangibles que necesitaban para el futuro crecimiento.

El CMI no era un sustituto de las medidas financieras, era su complemento. Recientemente, se ha visto que algunas empresas han ido mas allá de la primera visión del CMI descubriendo su valor como piedra angular de un nuevo sistema estratégico de gestión. Utilizada de esa forma el CMI presenta una gran deficiencia con los sistemas tradicionales de gestión: su incapacidad de vincular la estrategia a largo plazo de una empresa con sus acciones a corto plazo.

Traducir la visión ayuda a los directivos a crear un consenso en torno a la visión y la estrategia de la empresa. A pesar de las mejores intenciones que ocupan la cima de la organización, las declaraciones pretenciosas de “ ser el mejor de la clase” , “ el proveedor número uno”, o una “ organización que delega poder” no se traduce fácilmente en términos de explotación capaces de aportar orientaciones útiles para la acción en el ámbito local. Para que las personas puedan actuar según sus palabras contenidas en los propósitos de la visión y estrategia, esas proporciones tienen que ser expresadas en un conjunto integrado de objetivos y medidas, acordado por los altos directivos.

Gráfico N°6



1.4.2.2 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Explicando a LUSTHAUS, Charles: La capacidad organizacional es la base del desempeño de una organización. Por capacidad se entienden las ocho áreas interrelacionadas que se detallan a continuación. Caracterice la capacidad organizacional utilizando estos lineamientos conceptuales.

❑ ***Evalúe las fortalezas y debilidades de la dirección estratégica en la organización:***

Liderazgo (gestión de la cultura, fijación del rumbo, apoyo al desarrollo de recursos, verificación de que se realizan las tareas)

Planificación estratégica (exploración del entorno, elaboración de tácticas para lograr los objetivos, metas, misión)

Manejo del nicho (campos de experiencia y conocimientos, singularidad, reconocimiento de la singularidad).

❑ ***Evalúe las fortalezas y debilidades de la gestión financiera:***

Planificación financiera (gastos operativos, pronóstico de las futuras necesidades en materia monetaria)

Responsabilización financiera (reglas para el uso de los recursos financieros por parte de los miembros, sistema transparente/ verificado).

❑ ***Evalúelas las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional dentro de la organización:***

Gobernabilidad (marco jurídico, proceso de toma de decisiones, métodos de fijación del rumbo, vínculos externos)

Operación (funciones y responsabilidades, coordinación del trabajo, coordinación de sistemas).

❑ ***Evalúe las fortalezas y debilidades de la infraestructura organizacional:***

Administración de instalaciones (luz adecuada, agua limpia, electricidad)

Gestión tecnológica (equipos, sistemas informativos, hardware/software, biblioteca).

Evalúe las fortalezas y debilidades de los siguientes sistemas, procesos y dimensiones de los recursos humanos:

Planificación (contratación, selección, dotación de personal, orientación)

Desarrollo (gestión del desempeño, monitoreo, evaluación)

Gestión de carrera (desarrollo de carrera, capacitación)

Mantenimiento (cuestiones de salud y seguridad, cuestiones de género, calidad de vida en el trabajo).

❑ ***Evalúe las fortalezas y debilidades de la gestión de programas y servicios:***

Planificación (identificación de necesidades, fijación de objetivos, alternativas de costos, elaboración de sistemas de evaluación)

Ejecución (cumplimiento de cronogramas, coordinación de actividades)

Monitoreo (proyectos y programas, sistemas de evaluación del progreso, comunicación de retroalimentación a los interesados directos).

❑ ***Evalúe las fortalezas y debilidades de la gestión de procesos dentro de la organización:***

Resolución de problemas (definición de problemas, recopilación de datos)

Toma de decisiones (creación de alternativas, decisiones en cuanto a soluciones, decisiones en cuanto a monitoreo)

Comunicaciones (intercambio de información precisa y vital, logro de entendimiento compartido entre los miembros de la organización)

Monitoreo y evaluación (generación de datos, acompañamiento del progreso, utilización de información, cambios y mejoras en la organización).

❑ ***Evalúe las fortalezas y debilidades de los vínculos interorganizacionales:***

Redes (tipo, índole, membresía adecuada, utilidad, coordinación, relación costos-beneficios).Asociaciones (tipo, índole, sostenibilidad)

Vínculos electrónicos (redes de comunicación, equipo de información, recursos de información, personas de diversas aptitudes y antecedentes).

Lo que mides es lo que tienes

Los altos directivos comprenden que los sistemas de medición influyen sustancialmente en el comportamiento de sus ejecutivos y empleados. Asimismo, los ejecutivos comprenden que las medidas financieras tradicionales de la contabilidad, tales como el rendimiento de inversión y los beneficios por acción pueden generar señales equivocadas para la

mejora continua y la innovación: actividades que exige el entorno competitivo actual. Las medidas clásicas de rendimiento funcionaban bien en la era industrial, pero están desfasadas por su uso con las capacidades y las competencias que las empresas intentan dominar hoy en día.

Conforme los directivos y los investigadores han intentado subsanar las insuficiencias de los sistemas actuales de medición de rendimiento, algunos de han centrado en hacer que las medidas financieras sean mas importantes. En cambio, hay otros que han afirmado: “Olvidemos las medidas financieras”

Rendimiento organizacional

Si se obtienen mejores resultados a partir de la introducción de las nuevas tecnologías, depende, en gran medida, de una cultura orientada hacia la flexibilidad, es decir, un énfasis sobre la descentralización, donde se le concede libertad a las diferentes partes de la organización para realizar sus actividades a su propia forma. Una empresa con una cultura como esta encontrará más fácilmente cómo beneficiarse a partir del uso de las nuevas tecnologías que aquellas instituciones con una cultura orientada al control. Esto ocurre porque una cultura orientada a la flexibilidad estimula a los individuos a pensar en soluciones que se ajusten más a sus necesidades, más que en las que acepta y dicta la alta dirección. Las organizaciones flexibles se hallan igualmente más abiertas al cambio.

Definiciones, alcances y repercusiones

Definitivamente aquellas empresas que han establecido adecuadamente las funciones a desempeñar, se han preocupado por capacitar, desarrollar las habilidades de su recurso humano, le han prestado la colaboración necesaria para desempeñar bien sus tareas y reconocen sus rendimiento

aseguran un buen clima organizacional y éxito para la organización .

Se ha tenido que aprender a fijar nuevas definiciones de lo que significa “desempeño” en una organización determinada. Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte. Y, sin lugar a dudas esto no es un componente financiero, es una ganancia de “valor”.

Hablando de productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, ósea están casados estos términos y por ende su enfoque. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Considera que Rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuando aplicar los correctivos adecuados.

Por esta razón la evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están

desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación el desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Asimismo las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados. En este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

En forma específica la evaluación del desempeño sirve para:

- ⌘ El mejoramiento del desempeño laboral.
- ⌘ Reajustar las remuneraciones
- ⌘ Ubicar a las personas en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- ⌘ La rotación y promoción
- ⌘ Detectar necesidades de capacitación de los empleados.

En cuanto a las Repercusiones se puede decir, que en la actualidad, la mayoría de las organizaciones aplican un conjunto de técnicas de evaluación del desempeño basadas en criterios y procedimientos aislados, usualmente ajenos a las características propias del quehacer y objetivos organizacionales o no actualizados, los que por su mismo

carácter extrínseco a las necesidades situacionales de la empresa, no se encuentran ligadas directamente a indicadores de desarrollo organizacional claros, ni por lo tanto, a estrategias confiables al desarrollo del personal, tampoco de acuerdo a los criterios organizacionales estratégicos que son los que se encargan de definir el perfil del comportamiento de los trabajadores, esto último se puede evidenciar en el permanente cambio que se plantea en las empresas actuales respecto de estas técnicas y procedimientos, incluso en procedimientos de gestión organizacional, en donde se destaca la necesidad de contar con un sistema de calificación del personal, pero no se definen las técnicas adecuadas óptimas para llevarlo a cabo.

El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Toda gerencia esta comprometida en garantizar el rendimiento, el buen desempeño del recurso humano de la empresa, para ello debe estar atento de cómo se lleva acabo la evaluación del desempeño en la organización donde labora, cuáles son los sistemas de control que garantizan el rendimiento, cómo se han establecido los índices de productividad, las funciones a desempeñar.

www.iadb.org/pub

2.5 HIPOTESIS

La planificación Financiera a corto plazo estimula el rendimiento organizacional en el Instituto para el Desarrollo Social y De Las Investigaciones INDESIC.

2.6 SEÑALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Planificación Financiera a corto plazo

Variable dependiente: Rendimiento organizacional

Unidad de observación: Instituto para el Desarrollo Social y De Las Investigaciones INDESIC

Términos de relación: La, estimula, el, en.

CAPITULO III

3.1 TIPOS, METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipos de investigación

La investigación está orientada a un estudio del cumplimiento de metas y objetivos por proyectos y organizacionales que nos a proporcionado la empresa de tal manera que se h adoptado la modalidad de una investigación cualitativa.

Para el estudio del problema se ha recurrido a los siguientes tipos de investigación.

3.1.1.1 Investigación de campo

Por realizarse en el lugar donde se producen los hechos o donde se encuentra el sujeto de investigación es de gran ayuda para obtener información verídica y exacta de la situación en estudio que es necesaria para una buena recolección y análisis de los datos que se utilizan en esta investigación.

3.1.1.2 Investigación bibliográfica

Con la aplicación de la investigación bibliográfica permite expandir la información y distintos enfoque que se encuentran conceptualizados sobre el tema de investigación de manera que se pueda analizar distintos puntos de vista y comparar criterios; las mismas que se consiguen de revisión de tesis, monografías, libros que dan soporte al marco teórico.

3.1.1.3 Investigación documental

En este caso es necesario contar con esta fuente secundaria puesto que por se una institución sin fines de lucro debe estar bien fundamentada las acciones a realizarse dentro del instituto, para poder también fundamentar la base legal a la que se rige.

3.1.2 Métodos de investigación

Los métodos de investigación ayudan a obtener resultados mucho mas aproximados a la realidad, de tal manera que el análisis de los datos solo arroje un mínimo porcentaje de error.

3.1.2.1 Método analítico

Este método es de gran utilidad por el control que da en las actividades de una organización ya que conecta los criterios con los sistemas de realización de actividades.

3.1.3 Técnicas de investigación

3.1.3.1 La entrevista

Esta técnica nos permitirá orientar la información que se obtuvo a cerca del problema que se investiga, puesto que ayuda en gran medida a las características del objeto en estudio permitiendo:

- Puntualizando aspectos importantes que se relacionan con el problema.
- Identificar las situaciones de afección.
- Realizar la investigación de acuerdo a la realidad.

Dentro del INDESIC se aplicará la entrevista a todos los trabajadores que colaborar en el Instituto.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

En este caso se trabajará con el total de 70 personas que es la población. Los mismos que esta que se han separado por el tipo de actividad que cumple en el instituto.

TABLA N 1: Población

TIPOS DE POBLACIÓN	POBLACIÓN
Empleados	8
Benefactores	6
Beneficiarios	56
TOTAL	70

Fuente: Reporte de empleados, benefactores y becados del INDESIC (Anexo)

Elaborado por: Adriana López

3.2.2 Muestra

La muestra se realizó en base al total de la población que fue de aplicando los siguientes datos y la siguiente fórmula.

N= Total de la población (79)

E= Error muestral de 0.05

n= la muestra

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{70}{0.05^2(70-1) + 1}$$

$$n = 59.7$$

$$n = 60$$

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable independiente: Planificación Financiera a corto plazo

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	TECNICAS
Es una técnica que aplica un plan de acción mediante pronósticos financieros y organizacionales para la consecución de objetivos establecidos	Plan de acción	Plan de actividades	¿Tienen un plan establecido para los procesos y actividades de los proyectos? ¿Se presenta un informe del cumplimiento de objetivos?	Encuesta Y Entrevista Beneficiarios Benefactores Empleados
		Metas y objetivos	¿Se asigna el efectivo de acuerdo a las necesidades respectivas?	Encuesta Y Entrevista Beneficiarios Benefactores Empleados
	Pronósticos	Presupuesto de efectivo	¿Se monitorea el flujo del efectivo asignado para los proyectos?	Encuesta Y Entrevista Beneficiarios Benefactores Empleados
		Presupuesto de ingresos y egresos		
		Control presupuestal		

TABLA N 2: Planificación Financiera a corto plazo

3.3.2 Variable dependiente: Rendimiento organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	TECNICAS
Es la medición del alcance del cumplimiento de la visión propuesta con técnicas que impulsen el desarrollo conjunto de la empresa.	Medición de indicadores	Procesos internos	¿Existe un esquema de procesos internos?	Encuesta Y Entrevista Beneficiarios Benefactores
		Satisfacción de beneficiarios	¿Se realizan evaluaciones de los proyectos ejecutados?	Empleados
	Técnicas	Mejoramiento continuo	¿Se reestructuran los procesos defectuosos?	Encuesta Y Entrevista Beneficiarios Benefactores
		Cuadro de mando integral	¿Los objetivos de la empresa son conocidos por todos los miembros del instituto?	Empleados
		Método ABC en sistemas de gestión	¿Se revisa periódicamente los procesos de gestión?	Encuesta Y Entrevista Beneficiarios Benefactores Empleados

TABLA N 3: Rendimiento organizacional.

3.4 PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION

La información primaria captada se consiguió mediante entrevistas a los distintos directivos y empleados del Instituto, para poder investigar a las posibles causas que impiden el buen rendimiento organizacional, y al mismo tiempo determinar la factibilidad y flexibilidad que los mismos tengan para la implantación de una planificación estratégica a corto plazo. La operacionalización de las variables realizadas anteriormente se diseñó una guía de entrevista que fue aplicada personalmente a los señores directivos del instituto y los empleados del mismo quienes tienen información acerca de las variables que se están analizando en esta investigación. La información secundaria obtenida para esta investigación fue facilitada por la empresa en lo que se refiere a base legal y parámetros y lineamientos con los que se trabaja dentro de los proyectos realizados en el instituto, los mismos que serán de gran importancia para el análisis y solución del problema identificado en la empresa. La información adicional que se presenta en este estudio se ha tomado de la revisión de varias fuentes que ayudan a la mejor comprensión del problema, los mismo que son: revisión de bibliografía, internet, monografías, y tesis referentes al tema en estudio.

3.5 PLAN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

TABLA N 4: Fase cualitativa: Determinación de Objetivos

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	PREGUNTAS ABIERTAS DE LA ENTREVISTA
Establecer lineamientos que permiten a la organización obtener un rendimiento eficiente de los proyectos y consecuentemente del instituto	1. Director ejecutivo
	2. Contadora
	3. Administradora

Fuente: Definición del problema y de objetivos de investigación, 2011

Elaborado por: Adriana López

TABLA 5: Fase Cuantitativa: Aplicación de la técnica de investigación.

GUIA DE ENTREVISTA
¿Tienen un plan establecido para los procesos y actividades de los proyectos?
¿Se presenta un informe del cumplimiento de objetivos?
¿Se asigna el efectivo de acuerdo a las necesidades respectivas?
¿Se monitorea el flujo del efectivo asignado para los proyectos?
¿Existe un esquema de procesos internos?
¿Se realizan evaluaciones de los proyectos ejecutados?

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de información se ha estructurado de la siguiente manera:

La realización de entrevistas al Director Ejecutivo, Contadora y Administradora del INDESIC.

Se validará las entrevistas mediante un análisis y tabulación de cada pregunta, que se tabulará mediante una hoja electrónica en Microsoft Excel que permitirá crear una base de datos para poder obtener datos que muestren claramente el resultado de las mismas.

De la misma manera se procederá a clasificar y realizar un análisis de la información recogida en las preguntas de las encuestas que serán aplicadas a los beneficiarios, benefactores y empleados del INDESIC con el fin de obtener la mayor y confiable información posible sobre el problema en estudio, que nos dará un panorama mucho mas claro de la situación del Instituto.

CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Resultados obtenidos en la ficha de observación aplicada a los beneficiarios y benefactores del Instituto de desarrollo Social y de las Investigaciones INDESIC.

En este capítulo consta el análisis e interpretación de resultados, verificación de la hipótesis, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la ficha de observación aplicada a los beneficiarios y benefactores del Instituto de desarrollo Social y de Investigaciones científicas INDESIC, en primer lugar se procedió a la codificación de resultados para luego tabularlos, mediante a la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos , para convertirlos en porcentajes mediante una síntesis para el análisis.

Loa procedimientos aplicados son: la correlación, la media aritmética y la prueba estadística Chi- Cuadrado, que se convertirán en los parámetros con los que se verificará la hipótesis.

Pregunta N° 1

¿Considera usted necesario la presentación de un cronograma de actividades previo a la realización de los proyectos

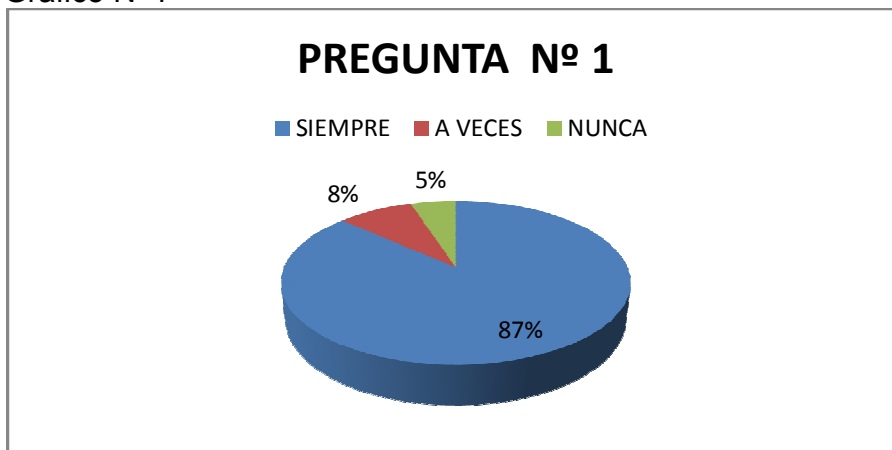
TABLA N° 6

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SIEMPRE	86,7	52
A VECES	8,3	5
NUNCA	5,0	3
TOTAL	100	60

REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Encuestas

Gráfico N° 7



REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Cuadro N°

Análisis:

El 87 % de los encuestados manifiestan que siempre se necesita un cronograma de procesos y recursos, el 8 % dicen que a veces se necesita un cronograma de procesos y recursos y el 5% de encuestados dicen que nunca se necesita un plan de procesos y recursos, lo que demuestra que la aplicación de un cronograma de procesos es fundamental para la puesta en marcha de los proyectos poniendo a conocimiento de los involucrados claramente a las actividades a realizarse.

Pregunta N° 2

¿Piensa usted que los objetivos planteados para los proyectos son alcanzables?

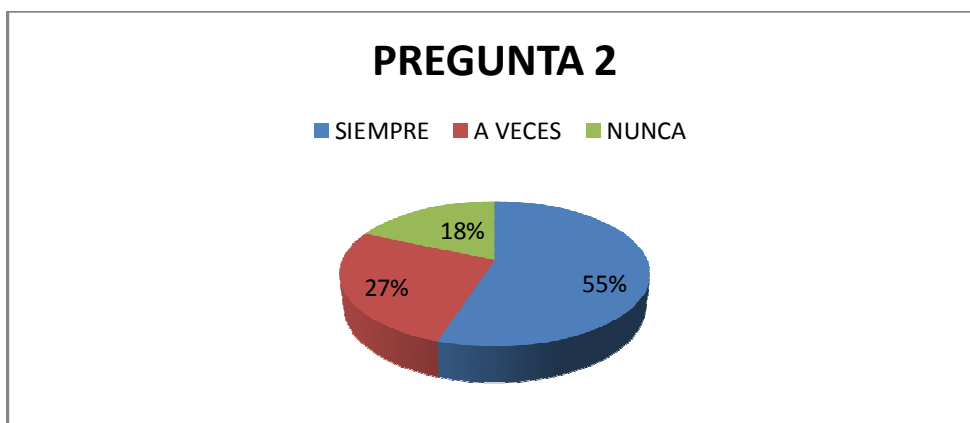
TABLA N° 7

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SIEMPRE	55,0	33
A VECES	26,7	16
NUNCA	18,3	11
TOTAL	100	60

REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Encuestas

Grafico N°8



REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Cuadro N° 7

Análisis:

El 55% de los encuestados opinan que los objetivos planteados en los proyectos son alcanzables, un 27% presenta manifiesta que los objetivos planteados a veces son alcanzables y el 18% piensa que los objetivos planteados en los proyectos nunca son alcanzables. Por tanto los resultados certifican que en su mayoría los objetivos de los proyectos se pueden cumplir a cabalidad sin ningún inconveniente.

Pregunta N 3

¿Considera usted que se debería hacer un seguimiento de efectivo en los proyectos?

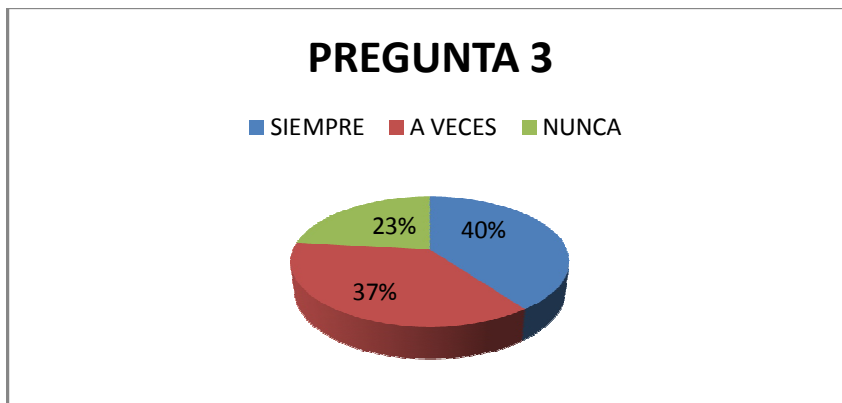
TABLA N 8

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SIEMPRE	40,0	24
A VECES	36,7	22
NUNCA	23,3	14
TOTAL	100	60

REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Encuestas

Grafico N 9



REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Cuadro N° 8

Análisis:

El 40 % de los encuestados manifiestan que se debería hacer un seguimiento del efectivo en los proyectos, el 37 % dicen que a veces se debería hacer un seguimiento del efectivo en los proyectos y el 23% de encuestados dicen que nunca se debería hacer un seguimiento del efectivo en los proyectos. De tal manera que se considera importante tener un control del dinero que se utiliza en los proyectos mientras este se esté ejecutando, para poder llevar un referente de flujo del efectivo.

Pregunta N 4

¿La asignación de efectivo se hace con respaldos de estudios previos de gastos en los proyectos?

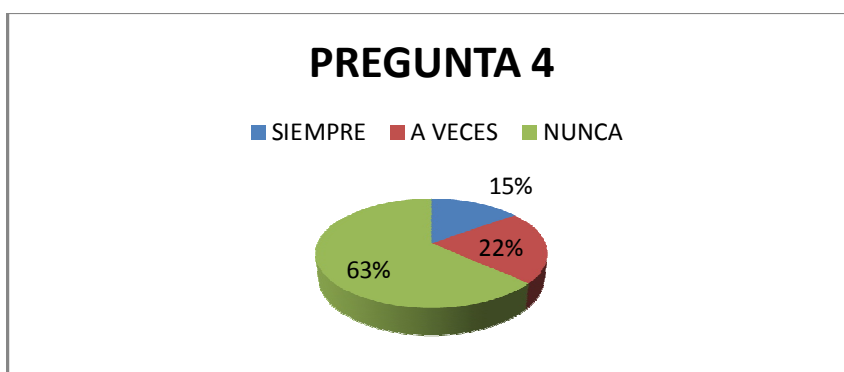
TABLA N° 9

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SIEMPRE	15,0	9
A VECES	21,7	13
NUNCA	63,3	38
TOTAL	100	60

REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Encuestas

Grafico N°10



REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Cuadro N° 9

Análisis:

El 15 % de los encuestados manifiestan que siempre se realiza la asignación de efectivo con estudios previo sobre el gasto en los proyectos, el 22 % dicen que a veces la asignación de efectivo se realizan con estudios de gastos previos y el 63% de encuestados dicen que nunca se realizan estudios previos de gastos en los proyectos. De tal manera que la se puede establecer que en su mayoría no existen respaldos para los gastos establecidos, con los cuales se justificarían los valores asignados para los proyectos.

Pregunta N 5

¿Han reincidentos los problemas en los proyectos?

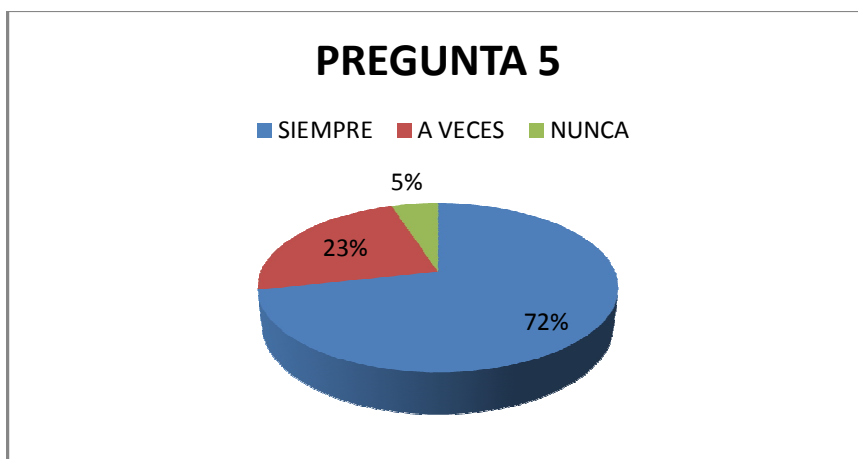
TABLA N° 10

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SIEMPRE	71,7	43
A VECES	23,3	14
NUNCA	5,0	3
TOTAL	100	60

REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Encuestas

Grafico N°11



REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Cuadro N° 10

Análisis:

El 72 % de los encuestados manifiestan que siempre reinciden problemas en distintos proyectos, el 23 % dicen que a veces reinciden problemas en los proyectos y el 5% de encuestados dicen que nunca han reincido problemas en los proyectos. Lo que demuestra que en varias ocasiones se vuelven a cometer los mismos errores probando que existen fallas que no se están corrigiendo después de la evaluación de los proyectos.

Pregunta N 6

Cuando les presentan un proyecto ¿Se les proporciona un esquema de las metas que se deben cumplir?

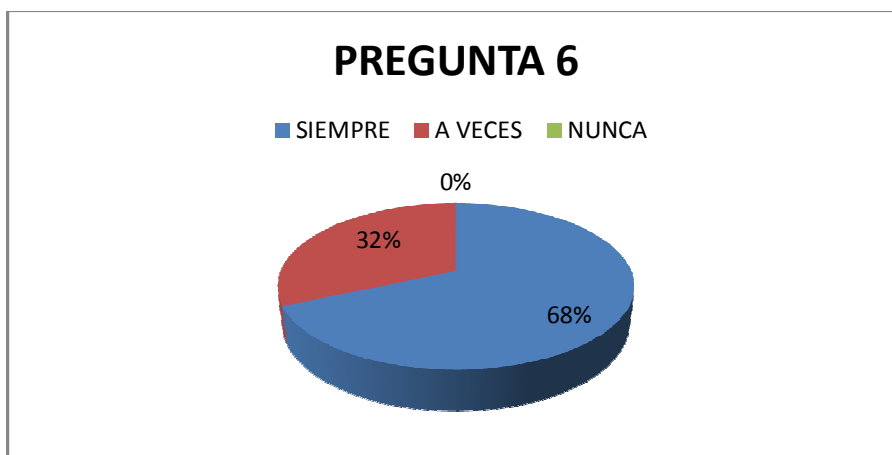
TABLA N° 11

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SIEMPRE	68,3	41
A VECES	31,7	19
NUNCA	0,0	0
TOTAL	100	60

REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Encuestas

Grafico N° 12



REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Cuadro N° 11

Análisis:

El 68 % de los encuestados manifiestan que siempre se les presenta un esquema de cumplimiento de metas y el 32 % dicen que a veces se les presenta un esquema de cumplimiento de metas. Demostrando así que la organización tiene planteamientos que fundamenten las actividades con metas que se deben cumplir en cada proyecto y obtener los beneficios esperados por parte del INDESIC.

Pregunta N 7

¿Para cada proyecto se presentan formatos distintos de actividades y recursos?

TABLA N° 12

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SIEMPRE	80,0	48
A VECES	18,3	11
NUNCA	1,7	1
TOTAL	100	60

REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Encuestas

Grafico N° 13



REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Cuadro N° 12

Análisis:

El 80 % de los encuestados manifiestan que siempre se les presenta un formato distinto de actividades y recursos en los proyectos, el 18 % dicen que a veces se les presenta un formato distinto de actividades y recursos y el 2% de encuestados dicen que nunca se les presenta un formato distinto de las actividades y recursos de los proyectos. De manera que se puede afirmar que no existen lineamientos específicos que se deban seguir como base para la realización de cualquier tipo de proyectos, sin tener una base sólida de procedimientos a seguir.

Pregunta N 8

¿Cuál es la frecuencia con que se cumplen completamente los objetivos?

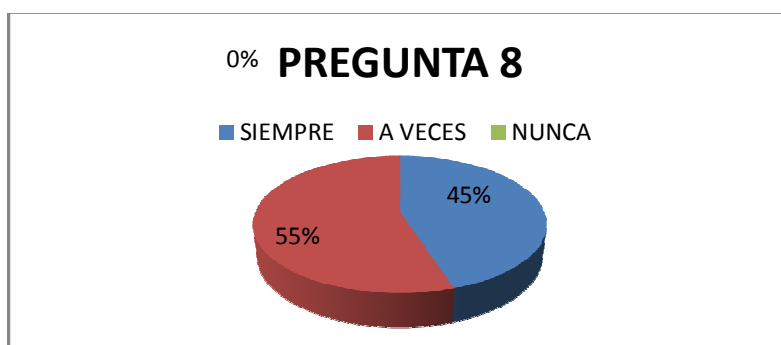
TABLA N° 13

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SIEMPRE	45,0	27
A VECES	55,0	33
NUNCA	0,0	0
TOTAL	100	60

REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Encuestas

Grafico N° 14



REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Cuadro N° 13

El 55 % de los encuestados manifiestan que siempre se cumplen con los objetivos de los proyectos y el 45 % dicen que a veces se cumplen con completamente con los objetivos de los proyectos. Demostrado que los objetivos se cumplen en forma parcial en los proyectos por lo tanto existen ciertos aspectos que se deberían mejorar para poder obtener un cumplimiento completo de los objetivos.

Pregunta N 9

¿Proporciona el INDESIC todas las facilidades para la cobertura de imprevistos ayudando que los proyectos se realicen a tiempo?

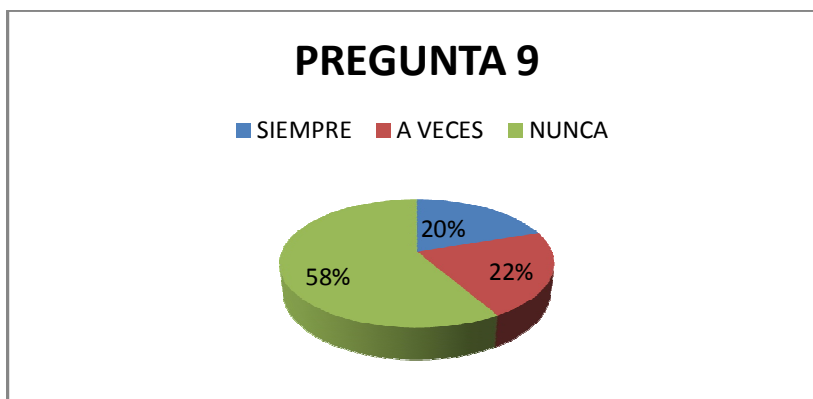
TABLA N° 14

ALTERNATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA
SIEMPRE	20,0	12
A VECES	21,7	13
NUNCA	58,3	35
TOTAL	100	60

REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Encuestas

Grafico N° 15



REALIZADO POR: Adriana López

FUENTE: Cuadro N° 14

El 20% de los encuestados manifiestan que siempre se proporcionan las facilidades para la cobertura de imprevistos en los proyectos, el 22 % dicen que a veces se proporcionan las facilidades para la cobertura de imprevistos en los proyectos y el 58% de encuestados dicen que nunca se proporcionan las facilidades para la cobertura de imprevistos en los proyectos. Dando a conocer que la cobertura los imprevistos afecta de forma directa a la realización de los proyectos produciendo retrasos y errores en la puesta en marcha de los eventos.

4.2 VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

FRECUENCIAS OBSERVADAS

TABLA N° 15

PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
PREGUNTA 1	52	5	3	60
PREGUNTA 4	9	13	38	60
PREGUNTA 6	48	11	1	60
PREGUNTA 9	12	13	35	60
TOTAL	121	42	77	240

FRECUENCIAS ESPERADAS

TABLA N°16

PREGUNTA	SI	A VECES	NUNCA	TOTAL
PREGUNTA 1	30.25	10.5	19.25	60
PREGUNTA 4	30.25	10.5	19.25	60
PREGUNTA 6	30.25	10.5	19.25	60
PREGUNTA 9	30.25	10.5	19.25	60
TOTAL	121	42	77	240

Cálculo del Chi- Cuadrado

1.- Formulación de hipótesis

Ho: La planificación financiera a corto plazo no impulsa el rendimiento organizacional, en el Instituto de desarrollo Social y de las Investigaciones IDESIC.

H1: La planificación financiera a corto plazo si impulsa el rendimiento organizacional, en el Instituto de desarrollo Social y de las Investigaciones IDESIC.

2. Definición del modelo matemático

$$O=E$$

$$O \neq E$$

3. Elección de la prueba estadística

Se ha elegido el Chi- Cuadrado para la comprobación de hipótesis cuya fórmula es:

$$(FO-FE)^2/FE$$

4. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

5. Distribución muestral

$$GL = (k-1)$$

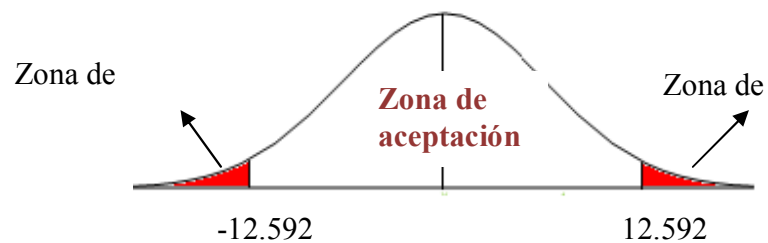
$$GL = (f-1) / c-1$$

$$GL = (4-1) (3-1)$$

$$GL = 6$$

Por tanto con, 6 grados de libertad se tiene un valor de la tabla estadística de 12.592.

6. Definición de la zona de rechazo



7. Cálculo matemático

FO	FE	FO-FE	(FO-FE)²/FE
52	30,25	21,75	15,64
5	10,5	-5,5	2,88
3	19,25	-16,25	13,72
9	30,25	-21,25	14,93
13	10,5	2,5	0,60
38	19,25	18,75	18,26
48	30,25	17,75	10,42
11	10,5	0,5	0,02
1	19,25	-18,25	17,30
12	30,25	-18,25	11,01
13	10,5	2,5	0,60
35	19,25	15,75	12,89
240	240		118,26

8. Decisión

Para un contraste bilateral con 5% del nivel de significación y 6 grados de libertad el valor en la tabla del Chi-Cuadrado es 12.529, y el valor calculado es 118.12; mayor que el de la tabla por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice, La planificación financiera a corto plazo si impulsa el rendimiento organizacional, en el Instituto de desarrollo Social y de las Investigaciones IDESIC.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Los mecanismos de direccionamiento que se manejan dentro del INDESIC no proporcionan una base confiable para la asignación de dinero en las actividades que realiza el instituto dando cabida a desajustes monetarios.
- Los métodos de planificación de actividades y proyecciones de dinero no cuentan con un respaldo de datos que sustenten las acciones planeadas para el nuevo periodo.
- Dentro del INDESIC se necesitan lineamientos que regulen las acciones a tomar dentro de los proyectos para que se obtenga el 100% del cumplimiento de los objetivos planteados en los proyectos, ayudando a mejorar el rendimiento.

5.2 RECOMENDACIONES:

- Establecer una planificación presupuestaria que permita direccionar los recursos de manera eficiente.
- Implantar un sistema de informes y evaluación de datos de las actividades realizadas en los proyectos.
- Elaborar parámetros y estándares de cumplimiento en los proyectos para evaluar el desempeño y el rendimiento conjunto del INDESIC.

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

- *Título:* “Elaboración de una planificación financiera a corto plazo en el Instituto para el Desarrollo Social y de las Investigaciones INDESIC”
- *Institución Ejecutora:* Instituto para el Desarrollo Social y de las Investigaciones INDESIC
- *Beneficiarios:* Instituto para el Desarrollo Social y de las Investigaciones INDESIC
- *Ubicación:* Avda. Jorge Juan N31-87 entre pasajes San Gabriel y Av. Mariana de Jesús. Quito-Ecuador.
- *Tiempo estimado para la ejecución:*
Inicio: Enero del 2011 Fin: Julio del 2011
- *Equipo técnico responsable:*
Investigador, administración.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La propuesta a presentarse a continuación radica de la necesidad de la empresa de tener un control y registro de los movimientos que se realizan en las actividades anuales planeadas para los proyectos plantados dentro de un periodo. Ya que la realización de una buena proyección y presupuestación de las actividades es una herramienta importante para el manejo de efectivo y el cumplimiento de metas y objetivos que ayudan en gran parte al impulso del rendimiento conjunto de la organización, y que es capaz de conectar las necesidades del Instituto con los presupuesto establecidos y al mismo tiempo establece metas y objetivos que se deben cumplir dentro de un periodo. Por lo tanto ayuda de sobremanera al control y evaluación de los movimiento que se haga como empresa dentro de los proyectos.

Es necesario contar con lineamientos predeterminados que ayuden a mantener un proceso estándar dando una base sólida de los movimientos y pasos a seguir para cualquier tipo de actividades, es así que las implantación un proceso administrativo conjuntamente con la planificación flexible que adopte la empresa permitirá obtener un funcionamiento continuo y fluido de los proyectos ayudando en gran medida al logro de los objetivos conjuntos establecidos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La propuesta que se presenta pretende diseñar esquema de planificación que permitirá tener mayor control de las actividades a realizarse anualmente. Con la implantación de nuevos parámetros de control diseño y organización obtendremos un proceso más confiable para conseguir un flujo efectivo de dinero y al mismo tiempo un registro respaldado de los gastos y movimientos que se realicen, permitiendo adquirir información que ayudará a los proyectos próximos a realizarse, puesto que es mucho más fácil la

evaluación de los procesos basados en mecanismos a seguir previamente establecidos. Motivo por el cual es importante considerar a la evaluación de proyectos como uno de los aspectos fundamentales para conseguir fuentes confiables de información.

Mediante los mecanismos que se pueden utilizar dentro de la planificación contamos con la presupuestación que en este caso será utilizada acorde con el flujo de efectivo designado para cada proyecto con el fin de evitar un proyección errónea de asignación de dinero en las actividades de los planificadas y al mismo tiempo servirá como soporte para la realización de informes al final del periodo; de la misma manera la herramienta de control de la planificación acorto plazo es significativa para los movimientos de imprevisto ocurridos en el periodo, no solo para tener un soporte técnicos de los imprevistos sino también para poder obtener una referencia de los inconvenientes causados en procesos anteriores y poderlos rectificar después de hacer una evaluación y corrección de los procesos defectuosos, perfeccionando cada vez más la realización de los proyectos y al mismo tiempo lograr llegar a los objetivos planteados con anterioridad por la organización, sabiendo que no solo se necesita registro y corrección de los procesos si no también es necesario que exista una conexión global de la organización en cuanto a compromiso la aplicación de parámetros establecidos que guíen a la organización a cumplir con la misión y visión que tienen, es decir con la vinculación de una planificación de actividades y presupuestos, conjuntamente con una administración bien establecida se logrará obtener un rendimiento favorable para la empresa y por ser la empresa de servicio comunitario, se logrará un desarrollo social satisfactorio.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Generales

- Establecer lineamientos para implantar una planificación financiera a corto plazo en el Instituto Para el Desarrollo Social y de las Investigaciones INDESIC.

6.4.2 Específicos

- Desarrollar un plan presupuestario anual que incluya proyecciones trimestrales en los proyectos
- Plantear lineamientos en los procesos administrativos dentro de los proyectos.
- Evaluar el alcance de los parámetros establecidos en el periodo.

6.5 Análisis de Factibilidad

La determinación de la factibilidad económica que se presenta a continuación demuestra claramente que la propuesta es completamente realizable. Estableciendo también que el presupuesto para la investigación será financiado con parte de los fondos que se percibe por las la asesoría de eventos.

TABLA N 17: Presupuesto económico

PRESUPUESTO ECONÓMICO	
Capacitación	\$ 200,00
Ejecución	\$ 1.300,00
Evaluación	\$ 300,00
Suministros	\$ 40,00
TOTAL	\$ 1.840,00

Así también es factible en el campo social, precisamente por ser una institución de desarrollo social busca el impulso colectivo, por tanto al aplicar la propuesta no tiene inconvenientes en la conexión de las personas que se necesitan dentro de la propuesta ya que generalmente se trabaja con un esquema colectivo, llegando a beneficiarse los proveedores, empleados del Instituto y la comunidad inmersa en los proyectos.

Por tanto es el aspecto cultural es factible porque en nuestro este caso se encuentra incluida la participación de las distintas asociaciones culturales en vista de que vinculación de culturas con la sociedad es parte de la visión y ya se tiene fuentes de enlaces con las distintas culturas.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

Planificación empresarial a corto plazo

La planificación de centros de coste es un componente de la planificación empresarial a corto plazo. "A corto plazo" hace referencia a un horizonte de planificación que abarca la duración de un ejercicio. En planificación empresarial a corto plazo, se crean los sub-planes siguientes:

- Uno o más planes del servicio
- Uno o más planes maestros de elaboración del servicio
- Uno o más costes plan

El proceso de planificación combina las áreas de planificación individuales dentro de un grafo de planificación integrada.

La figura siguiente ilustra cómo se enlazan las áreas de planificación individuales entre sí.

Enfoques en el estudio de la Dirección de Operaciones

- a). ENFOQUE SISTÉMICO. Concibe a la Dirección de Operaciones como un sistema que transforma unos inputs en productos y servicios.

- b). ENFOQUE ESTRATÉGICO . Las decisiones relativas a las operaciones se dividen en: a corto plazo o tácticas u operacionales y a largo plazo o estratégicas.

Enfoque “estratégico”

Las decisiones relativas a las operaciones se subdividen en dos grandes grupos: estratégicas o a largo plazo y a tácticas a corto plazo.

Las decisiones estratégicas son poco estructuradas y una vez tomadas su corrección en el corto plazo es inviable, debiendo ser tomadas con el resto de áreas funcionales

Las tácticas son más rutinarias y repetitivas, y su objetivo es satisfacer la demanda del mercado y maximizar los beneficios de la empresa. Incluyen las relativas al control de la planificación, con el objeto de detectar desviaciones y poder actuar.

La clasificación no es absoluta. La distinción entre corto y largo plazo depende de la actividad.

Principales decisiones estratégicas

Seleccionar el producto o servicio, así , así como su como su diseño más adecuado. Elegir el proceso productivo y la tecnología en base a los requisitos de coste, calidad y tiempos.

- Planificación estratégica del sistema
- Localizar las instalaciones
- Diseñar la distribución en planta
- Controlar los recursos humanos
- Gestionar la calidad

Principales decisiones tácticas

- Planificación a medio plazo y programación de la producción (cuánto, y dónde producir).
- Desarrollo de procedimientos estándar y medida de tiempos
- Garantía de calidad
- Mantenimiento preventivo.

Plan de centros de coste

La planificación de centros de coste consta de las áreas siguientes:

- Planificación de volúmenes de actividad y/o costos
- Planificar los costes que se espera que se produzcan
- Planificación de los valores, que se utilizan como base para la asignación de costes

Plan financiero

Existen interdependencias entre el coste, volúmenes de negocios y planificación financiera. La planificación financiera puede desencadenar un efecto restrictivo en la planificación de la producción y en la planificación de centros de coste.

Presupuestos

*Interpretando a **SANCHEZ, Carlos (2007: 3-4, 7),***

“Presupuestar es la estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.”

El presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”

La combinación de un plan presupuestario y la toma de decisiones ayuda en gran medida a que la organización pueda prever los movimientos de una organización con suficiente tiempo para realizar una correcta evaluación y análisis de los posibles panoramas a los que se enfrentaría la empresa, es por esta razón que el presupuesto es considerado como una estrategia fundamental.

Objetivos del presupuesto.-

- Optimizar tiempo para la atención inmediata de los problemas
- Coordinar las funciones organizacionales
- Obtener un balance entre las áreas de trabajo.

Funciones de los presupuestos

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Importancia de los presupuestos

Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Facilitan que los miembros de la organización

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Objetivos de los presupuestos

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Finalidades de los presupuestos

Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.

Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.

Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

Lograr los resultados de las operaciones periódicas

<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

BURBANO, Antonio (2006: 12), expresa:

“Etapas del presupuesto.

Es determinante comprender el proceso que se debe cumplir para poder llevar a cabo la implementación del presupuesto en una empresa. Estas son muy similares a las que se llevan a cabo en la administración gerencial.

1.-Planeación. Consiste en la recopilación de datos, estadísticas, variables, etc. Así como su estudio, ordenamiento e integración; teniendo en cuenta los objetivos y planes de acción por áreas, a partir del plan estratégico de la empresa.

2.-Formulación o elaboración. Se elaboran analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa.

3.-Aprobación. Una vez verificados los presupuestos por áreas deben pasar a ser aprobados por el comité, director o jefe de presupuestos.

4.-Ejecución y coordinación. Esta etapa está a cargo de todo el personal de la compañía, bajo las órdenes de los jefes de áreas y de acuerdo con los planes y metas trazados.

5.-Control y evaluación. En esta fase se observa y vigila la ejecución del presupuesto. Se comparan las cifras reales con las presupuestadas y se identifican las áreas problema para determinar la forma de corregirlas. Este es un punto que requiere de gran atención, estudio y comprensión, para que permita una adecuada aplicación en las diversas compañías, ya que el nivel pragmático se ha visto que es donde más falla.”

El plan presupuestario es un sistema organizado de funciones lineamientos y obligaciones, el mismo que debe pasar por distintos pasos para su correcta elaboración, permitiendo tener un proceso ordenado de actividades organizacionales, cumpliendo con un ciclo.

BURBANO, Jorge (2005: 18:19), expresa que:

“Administración del control presupuestal

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega a un responsable que deberá ser quien posea amplios conocimientos de la empresa, necesitara estar compenetrado en

los sistemas contables de la entidad así como sus operaciones y problemas de administración.

Cabe aclarar que es sobre el director de presupuestos sobre quien cae la responsabilidad de la elaboración del mismo para poder lograr esto necesitará de la colaboración de todo el personal de la empresa por lo que se forma un comité de presupuestos que está compuesto por los directivos que le siguen al director de presupuestos que son contador, contralor, director de finanzas, gerente de ventas, gerente de producción. Estos son los que estarán íntimamente ligados con la función de presupuestos.”

Sistema de control, estrategia y estructura organizativa

Para lograr los diferentes objetivos formulados en el proceso de la planificación estratégica, la empresa debe definir cómo se van a organizar las distintas tareas para llevar a cabo la ejecución de la estrategia. Para ello, es necesario que la organización defina su estructura asignando objetivos, actividades y responsables, de modo que estos lleven a la empresa a conseguir los objetivos globales.

En función de la estructura optada, el sistema de control deberá de diseñarse de distinta forma. El desarrollo, por ejemplo, de una estructura de control de resultados por centros se basa en la definición de responsabilidades, en el grado de descentralización y en la estructura organizativa que condicionará las características del sistema de control.

Nos encontramos así que, en la medida en que la estructura está muy formalizada, se utiliza un sistema de control muy burocrático, donde la flexibilidad es prácticamente nula. En cambio, como sistema opuesto, en las estructuras poco formalizadas, se utilizan sistemas de control ad-hoc basados en las normas culturales de la empresa con una gran flexibilidad.

Del mismo modo, en estructuras muy centralizadas, el sistema de control es poco formalizado, utilizando mecanismos informales o normas rígidas de procedimiento. En cambio, en una estructura descentralizada los

mecanismos de control se basan especialmente en los sistemas de control financiero.

Aunque el proceso presupuestario se suele realizar con carácter anual, es necesario que su confección esté ligada con la planificación estratégica a largo plazo. La planificación presupuestaria es el enlace entre la planificación a largo plazo y la planificación a corto plazo.

El control presupuestario es la herramienta del control de gestión que debe cumplir con las variables de diseño comentadas anteriormente: estrategia de la empresa y estructura organizativa.

De este modo, el sistema presupuestario nos permitirá:

- La formulación de diferentes sub-objetivos específicos y cuantificados para cada centro de responsabilidad.
- La medición del resultado de la actuación de cada directivo y el cálculo de las desviaciones respecto a las previsiones.
- La evaluación de la actuación de cada centro de responsabilidad

En definitiva, el proceso presupuestario permite orientar de forma eficaz la toma de decisiones. Esto será así en la medida en que los distintos responsables de la empresa no entiendan el presupuesto como un mecanismo de aprobación o desaprobación de gasto. Los componentes de la organización deben de tener conciencia de que el presupuesto es la plasmación numérica de la estrategia y de los objetivos a perseguir para el éxito de la empresa. Podemos afirmar que lo que se intenta es que el presupuesto tenga como objetivo la búsqueda del autocontrol por parte de toda la organización; por lo tanto, es necesario que en el proceso de elaboración del presupuesto y en la estrategia exista la máxima participación.

INDICADORES DE CONTROL

El entorno empresarial actual, complejo y dinámico, nos empuja a diseñar estructuras organizativas más flexibles lo que permite una mayor rapidez en el proceso de toma de decisiones. Este proceso de flexibilización-descentralización supondrá que la empresa se divida en distintas unidades de decisión/responsabilidad, que normalmente sigue el criterio de funcionalidad. Es decir, la variable implicada en el diseño de las distintas unidades está en función del tipo de actividad que realizan. La descentralización otorga una mayor autonomía y discrecionalidad a las organizaciones, lo que hace necesario el disponer un mayor control específico de cada uno de los centros de responsabilidad. El sistema de control deberá tener en cuenta las características de estos centros, y, en concreto, sobre las variables sobre las que pueda decidir.

Para este tipo de estructuras, es conveniente que el control se realice a través del control de los resultados y, su diseño consistirá en determinar para cada centro de responsabilidad sus variables claves. En base a este criterio de funcionalidad, podemos distinguir los siguientes centros de responsabilidad:

- **Centros de costes:** Se trata de un centro de responsabilidad cuyo responsable controla únicamente la cantidad y/o el coste de los recursos consumidos, bien sean:
 1. Operativos: este tipo se caracteriza porque existe una relación directa entre los recursos consumidos, la producción realizada y el resultado a corto plazo. Es decir, está en función del nivel de actividad que la empresa tiene en un determinado periodo de tiempo.
 2. Discrecionales: en este caso, pueden no tener relación particular con el volumen de actividad.

- **Centro de ingresos:** En este caso, el responsable controla aquellas variables que permiten y condicionan la consecución de un mayor o menor nivel de cifra de negocio, su composición y margen de ventas, sin afectar a los costes. A pesar de que estos centros son difíciles de controlar, los responsables deberían de suministrar información sobre los propios costes de estructura del centro con el objetivo de facilitar su evaluación por parte de la dirección.
- **Centros de beneficios:** Centro de responsabilidad cuyo responsable controla parcialmente o totalmente aquellas variables, ligadas a ventas y costes que permiten y condicionan, la consecución de un mayor o menor beneficio empresarial
- **Centros de inversión:** Un centro o unidad de inversión es un centro cuyo responsable controla parcial o totalmente aquellas variables que permiten y condicionan la consecución de una mayor o menor rentabilidad referenciada a los ingresos, costes y activos (inversiones de inmovilizado, existencias, créditos a clientes o política de pago a proveedores).

CONTROL DE INTANGIBLES

Al margen de lo expuesto, que nos situaría en unas coordenadas de control de gestión clásico, cada vez nos encontramos en mayor medida con la necesidad de encontrar indicadores de control de gestión que van más lejos de la asignación de responsabilidades. Hoy en día, es frecuente la necesidad de encontrar indicadores de medida de, por ejemplo:

- Las relaciones entre accionistas, clientes externos, empleados o clientes internos, procesos y resultados.
- El control y medición del capital humano y del capital intelectual.
- Análisis de intangibles y estados contables.

- Análisis de costes. Retribuciones variables e indicadores.

Esta necesidad de medir y controlar los intangibles empresariales nace, en primer lugar, porque reflejan mejor el valor real de la empresa, lo que proporciona una información más útil para los potenciales inversores. La clasificación más generalizada para la medición del capital intelectual se basa en tres niveles básicos:

- **Capital Humano:** El conocimiento, las competencias, experiencias, *know-how*.
- **Capital Estructural:** Procesos, sistemas de información, bases de datos, diseños...
- **Capital de Clientes o Relacional:** Relaciones con los actores externos, clientes, proveedores

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Las medidas e indicadores afectan significativamente la conducta de las personas en las organizaciones.

La idea predominante es: lo que se hace es lo que se puede medir.

Lo que una organización define como indicador es lo que se obtendrá como resultados.

El punto central de los sistemas y medidas tradicionalmente utilizados en las organizaciones (como balance contable, estados financieros, retorno sobre inversiones, productividad por persona, entre otros) se concentra puramente en aspectos financieros o cuantitativos, e intentan controlar comportamiento.

Ese control típico de la Era Industrial ya no funciona adecuadamente. Se hace necesario construir un modelo orientado hacia la organización en el futuro, colocando las diversas perspectivas en un sistema de continuo monitoreo en sustitución al control.

El BSC es un método de administración enfocado en el equilibrio organizacional y se basa en cuatro perspectivas básicas, que son las siguientes:

- a) **FINANZAS** Analiza el negocio desde el punto de vista financiero. Este punto involucra los indicadores y medidas financieras y contables que permiten evaluar la conducta de la organización frente a puntos como utilidad, retorno sobre inversiones, valor agregado al patrimonio y otros indicadores que la organización adopte como relevantes para su negocio.
- b) **CLIENTES** Analiza el negocio desde el punto de vista de los clientes. Incluye indicadores y medidas como satisfacción, participación en el mercado, tendencias, retención de clientes y adquisición de clientes potenciales, así como valor agregado a los productos / servicios, posición en el mercado, nivel de servicios agregados a la comunidad por los cuales los clientes contribuyen indirectamente, entre otros.
- c) **PROCESOS INTERNOS** Analiza el negocio desde el punto de vista interno de la organización. Incluye indicadores que garantizan la calidad intrínseca a los productos y procesos, la innovación, la creatividad, la capacidad de producción, la alineación con la demanda, la logística y la optimización de los flujos, así como la calidad de la información, de la comunicación interna y de las interfaces.

- d) **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL** Analiza el negocio del punto de vista de aquello que es básico para alcanzar el futuro con éxito. Considera a las personas en términos de capacidades, competencias, motivación, empowerment, alineación y estructura organizacional en términos de inversiones de su futuro. Esa perspectiva garantiza la solidez y constituye el valor fundamental para las organizaciones de futuro.

[http://help.sap.com/saphelp_46b/helpdata/es/08/51478143b511d182b30000e829fbfe/content
.htm](http://help.sap.com/saphelp_46b/helpdata/es/08/51478143b511d182b30000e829fbfe/content.htm)

PROPUESTA



INDESIC

**Instituto para el Desarrollo Social
y de las investigaciones Científicas**

**PLANIFICACIÓN FINANCIERA A
CORTO PLAZO EN EL INDESIC**

MISION

Promocionar del desarrollo individual y colectivo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador y América Latina, que genere la construcción, la práctica del Estado Intercultural y plena convivencia en una sociedad libre de discriminación y dogmas raciales.

VISION

Cooperar en el desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador y América Latina para consolidar los procesos democráticos de nuestros países, a través de la investigación, profesionalización, capacitación, asistencia técnica y desarrollo comunitario.

PRINCIPIOS

- Proponer la integración de los Pueblos y Nacionalidades Indígenas de Latinoamérica como base del desarrollo, que posibilite la construcción de propuestas encaminadas a mejorar sus condiciones de vida.
- Ser una entidad pluralista, no dogmática, sustentada en la diversidad cultural.
- Impulsar la autodefinición e identidad de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas de América Latina, en especial de los jóvenes con grandes capacidades pero con pocas oportunidades.
- Propiciar la libertad del hombre, su responsabilidad individual y colectiva en el desarrollo de los procesos emprendidos por las Nacionalidades y Pueblos Indígenas hacia su desarrollo social, económico, cultural, y lingüístico.

6.7 MODELO OPERATIVO

FASES	ACCION	RESPONSABLE	RECURSOS
Diagnostico	Descripción de los puntos a evaluar(FODA)	Administración	Humano / tecnológico/ económico
Prospectiva	Planteamientos del futuro deseable en base a los objetivos	Administración	Humano / tecnológico/ económico
Selección de instrumentos para la evaluación	Definición de mecanismos para implementar y revisar los planes	Administración/ Dep. Financiero	Humano / tecnológico/ económico
Previsión presupuestal	Planes, programas y presupuesto, cuyo objetivo es el cumplimiento de acciones y responsabilidades asignadas a diferentes agentes o instituciones	Dep. Financiero	Humano / tecnológico/ económico

TABLA N 18: MODELO OPERATIVO.

LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

El proceso de Dirección Estratégica

Análisis estratégico: entorno competitivo actual

El primer paso en la planificación a largo plazo, es realizar un análisis de las condiciones competitivas que la organización debe afrontar durante los próximos años. Se trata de estudiar las AMENAZAS y las OPORTUNIDADES que ofrece el entorno. Si bien el análisis debe realizarse de forma individual, algunas características comunes del entorno competitivo actual se recogen a continuación:

Características comunes del entorno competitivo de las empresas

- La existencia de una Competencia globalizada
- Nuevas prioridades competitivas
- La Integración de proveedores y clientes
- Las Nuevas tecnologías
- La Responsabilidad social de las empresas
- El continuo crecimiento del Sector servicios
- La escasez de Recursos productivos
- La Carestía de los recursos energéticos de origen fósil y el elevado grado de dependencia energética
- La Gestión del conocimiento
- La Sociedad de la información
- La Inmigración.

Análisis estratégico interno: FORTALEZAS y DEBILIDADES

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	estrategias	estrategias
FORTALEZAS	estrategias	estrategias

- Para poder hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades, es necesario conocer los puntos fuertes y débiles (INTERNOS)
- Una organización puede destacar en relación con sus competidores por aspectos tan diversos como su tecnología, los conocimientos de su personal, su capacidad de innovación, su red comercial, ...
- Una empresa destacará si es capaz de aprovechar sus capacidades, razón por la cual es básico conocerlas, si bien algunas no esenciales están empezando a ser subcontratadas.
- Una vez finalizado el análisis DAFO, la empresa está en condiciones de fijar una estrategia que le permita alcanzar los objetivos marcados.

PLAN DE COMUNICACIÓN

La Comunicación es una de las políticas inherentes a cualquier actividad que se realice por parte de una institución, ya que toda entidad constituida por humanos va a necesitar relacionarse, transmitir, interna y externamente, sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros.

La necesidad de implementar un plan de comunicación radica en la falta de un sistema coordinado de actividades para la realización de cada uno de los proyectos.

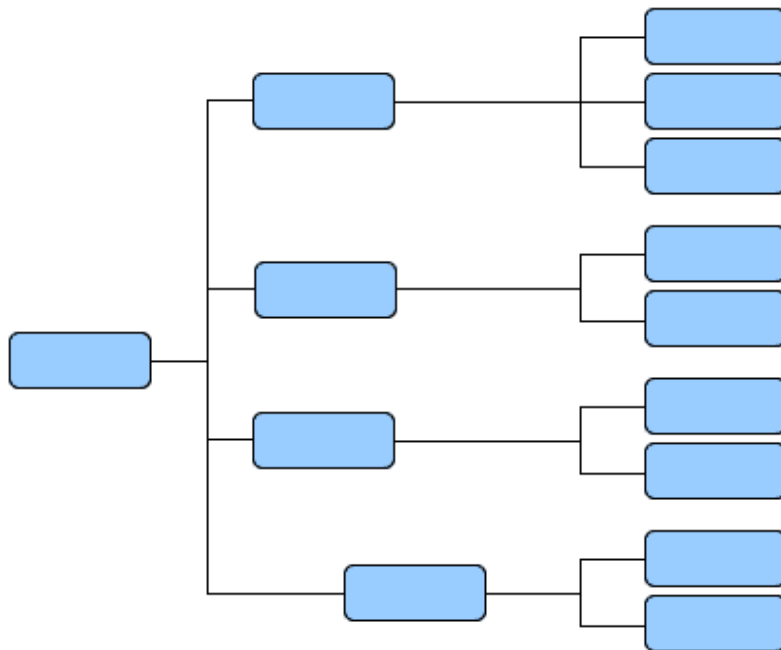
El establecimiento de este plan de comunicación tiene como fin establecer parámetros que ayuden a filtrar las actividades por una serie de procesos necesarios para el buen funcionamiento de los proyectos realizados, con la seguridad de que después de haber tenidos un análisis adecuado pueda ponerse en marcha o funcionamiento con el mínimo de errores en el desarrollo de dichos proyectos.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

La base sólida de las funciones se encuentra precisamente en el establecimiento y delimitación de las actividades que cada uno de los trabajadores del Instituto debe desempeñar, evitando así los errores en los procesos internos.

Al implementar el organigrama ayudaría en gran medida a la agilización de las actividades internas puesto que se tendría un sistema coordinado de funciones y obligaciones, llegando a un armónico funcionamiento de la empresa.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Grafico N°16

PLAN DE ACTIVIDADES

Todo plan es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertos planes.

Un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.

Como instrumento de planificación el plan de trabajo establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos.

Las acciones que aparecen incluidas dentro del plan de trabajo pueden ser seguidas, controladas y evaluadas por el responsable; de esta manera, cuando la

organización está lejos de cumplir con sus objetivos, es posible dictaminar un cambio en la conducta y rectificar las acciones

El plan de trabajo suele ser válido para un determinado periodo de tiempo. De esta manera, las acciones que propone deben desarrollarse en un cierto plazo y los objetivos tienen que ser cumplidos antes de una fecha límite. Al concluir un plan de trabajo (que puede ser mensual o anual, por ejemplo), éste es reemplazado por uno nuevo.

Cabe destacar que el plan de trabajo es expositivo, ya que expone una serie de enunciados en un orden lógico (cada uno deriva o es consecuencia del anterior). El plan de trabajo de un arquitecto contempla que primero se desarrolle una maqueta o modelo y después se comience con las obras de construcción. Hacer las cosas en sentido inverso no tendría lógica ni coherencia.

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO DE DURACION	RESPONSABLES	COSTOS

CRONOGRAMA DE PROYECTOS

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

ACTIVIDA D	Ener o	Febrer o	Marz o	Abri l	May o	Juni o	Juli o	Agost o	Septiembr e	Octubr e	Noviembr e	Diciembr e	TOTA L

PRESUPUESTO DE INGRESOS

El cálculo en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una empresa durante un período, es de gran importancia para conocer el futuro inmediato y poder anticipar cualquier necesidad o movimiento de los próximos meses. Por tal motivo ayuda en gran medida a la planeación de todas las actividades de una organización.

MESES	INGRESO MENSUAL	COMISION POR ORGANIZACIÓN

PRESUPUESTO DE RECURSOS

Dentro de una planificación existe un presupuesto que ayuda en gran medida a prever los gastos comunes en los que incurre la empresa mes a mes, dichos gastos están dirigidos exclusivamente a los recursos que necesita para poder desempeñar sus labores correctamente. En este caso el INDESIC tiene dos tipos de recursos que utiliza a lo largo del año, por tanto se realizará una presupuestación de estos recursos de acuerdo a la forma de pago que está acordado con el proveedor.

PERIODO	PRESUPUESTO DE RECURSOS						TOTAL
	SUMINISTROS DE OFICINA			SUMINISTROS DE LIMPIEZA			
	PRESUPUESTO DE RECURSOS	Numero de reposición	Costo monetario	PRESUPUESTO RECURSOS DE PROYECTOS	Numero de reposición	Costo monetario	

PRESUPUESTO DE PAGO DE COMPRAS

EL desembolso del dinero con el que cuenta la empresa debe estar sustentado y también planificado, por tanto se necesita un registro proyectados de los pagos que se realizarán a lo largo del año, de manera que se cuente con un registro estimativo que ayudaría a la organización global de la empresa.

MES	COMPRAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PENDIENTE

PRESUPUESTO DE GASTOS

Este presupuesto es un resumen de todos los pagos que se harán en cada mes, tomando en cuenta los gastos de la empresa, para poder designar los límites necesarios para no excederse en los gastos de la empresa, ya que es primordial que el instituto cumpla con lo planificado porque no percibe ningún índice de utilidad por ser una institución que ayuda social.

ESQUEMA BASICO DEL PLAN DE INGRESOS Y GASTOS

CONCEPTO	TOTAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GASTO													
Gastos Fijos													
Diversos													
Gastos variables													
Impuestos													
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
Gastos Fijos													
Sueldos													
Servicios básicos													
Total gastos													

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

ANALISIS EMPRESARIAL

La evaluación sobre el funcionamiento de la organización es necesario para establecer estrategias de ayuden al desarrollo del INDESIC, se ha considerado plantear estrategias como una herramienta básica para la empresa.

Se evaluará el ambiente interno y externo de la empresa para poder desarrollar políticas que permita ejecutar las estrategias planteadas.

Gráfico N°17

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	Desactualización de proyectos Políticas gubernamentales	Lugares de aplicación de proyectos Obtener financiamiento internacional Contactos importantes
Falta de estructura organizacional Falta de promoción Poca coordinación en procesos	Desarrollo de un organigrama funcional. Buscar nuevos puntos de conexión en comunidades Plan de comunicación	Diseñar un esquema de planificación para los proyectos
FORTALEZAS		
Fuentes de financiamiento Experiencia institucional Imagen corporativa	Capacitación continua	Aplicar búsqueda de aporte en el exterior por medio de la promoción

6.7.1 PLAN DE COMUNICACIÓN

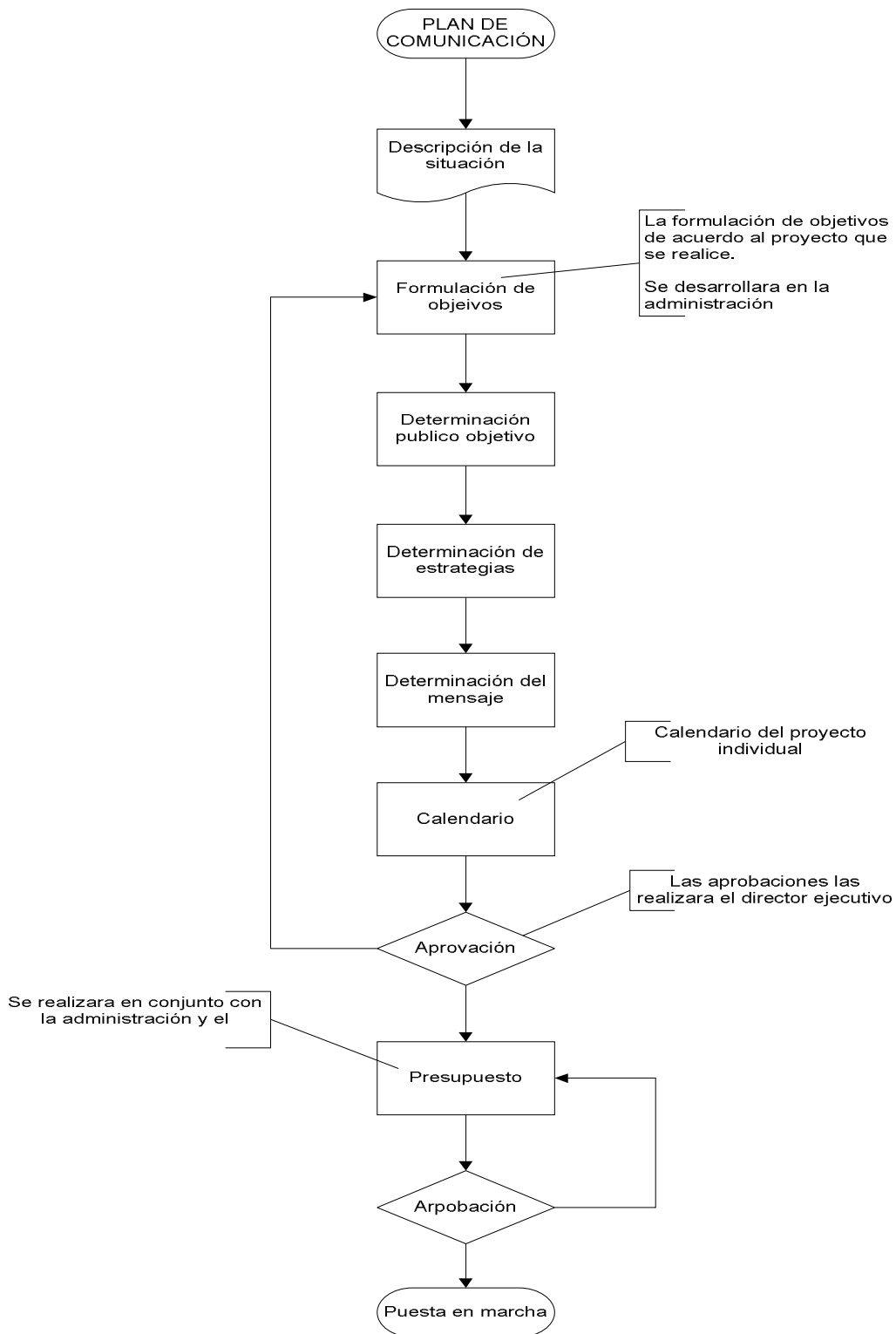


Gráfico N°18

Se desarrollo un proceso sistémico que conecte las decisiones que se tomen conforme la estructura planteada, la misma que está encaminada a la concepción de objetivos en un tiempo establecido.

La Planificación de la Comunicación se plantea como una estrategia de metodología comunicativa que deberá transmitirse al personal y a la dirección de la entidad pero, también, a los Grupos de Interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad.

Este plan de comunicación está diseñado para el proceso de aprobación de un proyecto con los soportes respectivos para una evaluación eficaz del proyecto que se piensa poner en marcha. Las decisiones que se tomen dentro de este proceso de comunicación servirán como soporte adicional que afianzará al proyecto.

http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html

6.7.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Dentro del INDESIC no se cuenta con una estructura que permita establecer obligaciones específicas para los empleados, razón por la cual es necesario realizar un organigrama funcional para delimitar y puntualizar las responsabilidades de acuerdo al cargo que desempeñen.

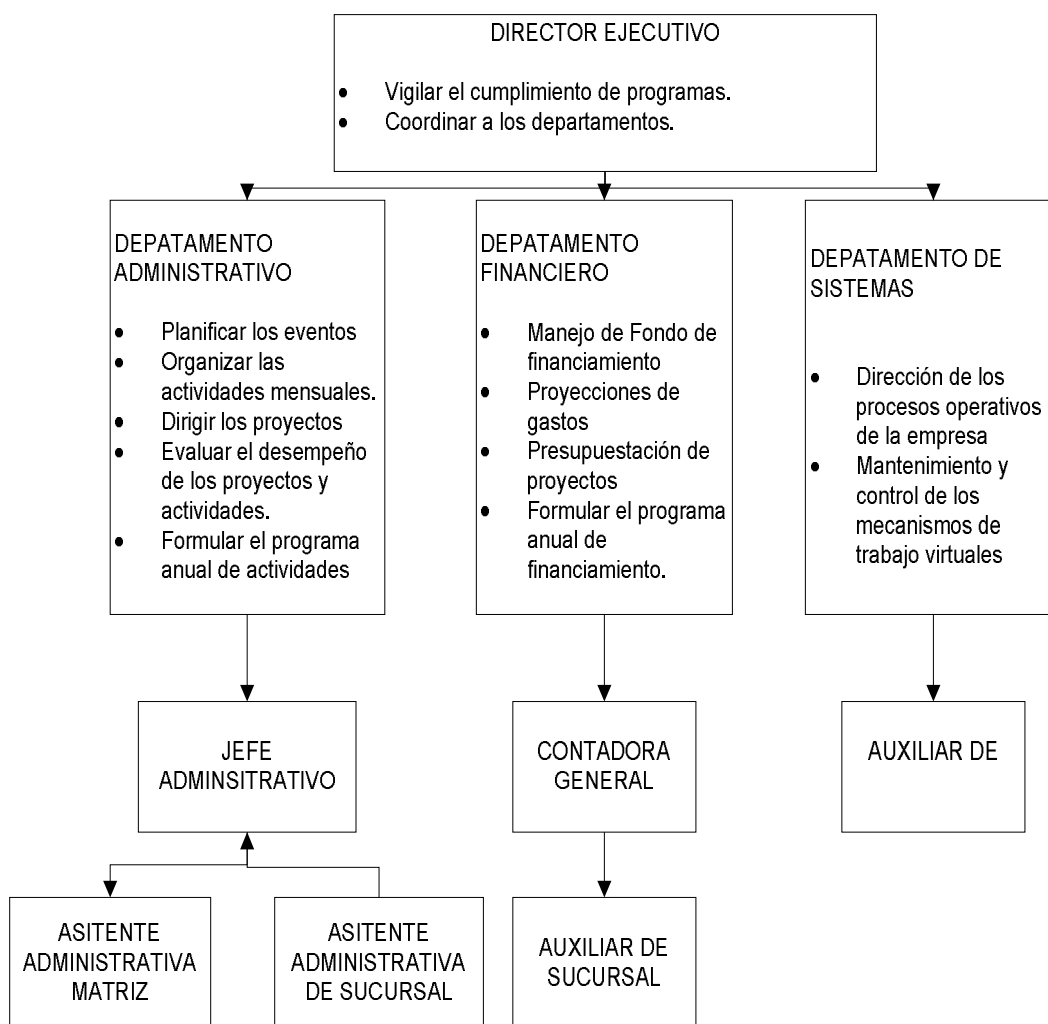


Gráfico N°19

6.7.3 PLAN DE ACTIVIDADES

La base de donde partimos para el buen funcionamiento de las actividades es establecer los proyectos realizados conjuntamente con los aspectos más relevantes de las mismas.

TABLA 19: PLAN DE ACTIVIDADES

PROYECTO	RESPONSABILIDAD	DEPARTAMENTO	VARIABLES A CONTROLAR
Foros dirigidos	Decisiones sobre la elección de tutores.	Administrativo / Financiero	Grado de conocimiento
	Decisiones sobre la programación, organización y puesta en marcha de los proyectos		Objetivos del proyecto
	Decisiones sobre la asignación de efectivo		Presupuesto del proyecto
Revista intercultural Yamaipacha	Decisiones de selección de artículos a publicar	Administrativo / Financiero	Ejemplares distribuidos

	Decisiones sobre la programación, organización y puesta en marcha de los proyectos		Objetivos del proyecto
	Decisiones sobre la asignación de efectivo		Presupuesto del proyecto
Festival deportivo Nakuraymi	Decisiones de grupos involucrados	Administrativo / Financiero	Asistencia durante el campeonato
	Decisiones sobre la programación, organización y puesta en marcha de los proyectos		Objetivos del proyecto
	Decisiones sobre la asignación de efectivo		Presupuesto del proyecto
Administración de becas	Selección de becados	Administrativo / Financiero	Cantidad de egresado
	Decisiones sobre la revisión, selección y evaluación de becados		Objetivos del proyecto
	Decisiones sobre la asignación de efectivo		Presupuesto del proyecto

6.7.4 PLAN DE ACTIVIDADES POR PROYECTO

En el INDESIC se establecen varios proyectos por lo tanto es necesario puntualizar cada uno de los proyectos con sus características como base para los que se realizarán en el año que se va a proyectar.

El INDESIC realice 4 proyectos fundamentales durante el año por lo tanto se ha considerado proyectar dichos eventos de acuerdo a la facilidad de desarrollo, el periodo de duración y a la factibilidad para conseguir el presupuesto para los proyectos.

FOROS DIRIGIDOS

➤ OBJETIVO GENERAL

Socializar temas de interés colectivo a través de espacios de debate y discusión que generen propuestas de desarrollo para el país.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar propuestas concretas de cada área a la que va estar dirigida el foro.
- Llevar a la discusión y análisis a cuatro actores fundamentales que participan en el proceso de la resolución de la problemática a tratarse.
- Integrar en un solo escenario a las partes involucradas en el tema a tratarse.
- Plasmar los resultados de los foros en la revista Yamaipacha, de modo que a nivel nacional puedan ser partícipes del desarrollo social del país.

El número de foros que la empresa realiza anualmente es aproximadamente 10, por lo que el siguiente presupuesto de este proyecto solo está tomado en cuenta de un solo foro, con las actividades propias de este evento.

Este es el evento de más corta duración de entre todos los proyectos por tener un promedio de 19 días de realización, los mismos que incluyen cada uno de los procesos necesarios su desarrollo por lo tanto se toma en cuenta desde su planificación hasta la evaluación de los foros.

TABLA N 20: PRESUPUESTO DE FOROS

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO DE DURACION EN DIAS	RESPONSABLES	COSTOS
Renta de local	Económico	5	administrador/contadora	200
Suministros	Económico	5	administrador/contadora	150
Capacitador	económico/humano	5	administrador/contadora	450
Adecuación para el evento	Económico/humano	4	administrador/contadora	100
TOTAL		19	TOTAL	900

FESTIVAL DEPORTIVO NAKURAYMI

➤ OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la integración de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador, a través de la música, belleza, cultura y la práctica del deporte y juegos tradicionales.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Generar espacios de esparcimiento y aprendizaje para que los participantes compartan las tradiciones milenarias de nuestros ancestros.
- Rescatar los juegos tradicionales de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador.
- Promover la equidad de género en cada una de las disciplinas deportivas y juegos tradicionales a realizarse.
- Intercambiar conocimientos entre las diferentes Nacionalidades y Pueblos del país, a través de la práctica deportiva, como complemento esencial de las actividades diarias.

Este festival se realiza una vez por año, es el evento de más larga duración dentro del INDESIC, por lo tanto requiere de una combinación de trabajo con otros proyectos que se puedan desarrollar dentro del tiempo establecido para el festival.

Este festival ha unido amuchas comunidades indígenas, principalmente de la amazonia.

PLAN DEL FESTIVAL NAKURAYMI

TABLA N 21: PRESUPUESTO DEL FESTIVAL NAKURAYMI

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO DE DURACION EN DIAS	RESPONSAB LES	COSTO S
Buscar financiamiento	Económico	5	Administración	50
Contratación del lugar de ejecución	Económico /Humano	8	Administración	1000
Publicidad	Económico /Humano	8	Administración /Contabilidad	500
Inscripción de equipos	Humano	2	Administración	40
Coordinación de inauguración	Económico /Humano	1	Administración	1400
Adquisición de implementos deportivos	Económico	3	Administración	900
Cronograma de juegos	Humano	2	Administración	30
Ejecución de partidos	Económico /Humano	60	Administración / Contabilidad	2980
Clausura	Económico /Humano	1	Administración / Contabilidad	1100
TOTAL		90	TOTAL	8000

ADMINISTRACIÓN DE BECAS

➤ OBJETIVO GENERAL:

Cooperar con la población indígena y ser un puente para que un gran número de jóvenes indígenas se preparen académicamente, siempre y cuando tengan el interés por la superación, así como el compromiso para colaborar con sus comunidades de origen.

Como guías del Programa de Becas y Capacitaciones, actualmente administramos 59 becas universitarias dirigido a los jóvenes amazónicos en diferentes universidades del País; a través de estos programas capacitamos con el objetivo de contribuir a la formación de la niñez, juventud, mujeres, adultos y adultos mayores, con el objetivo de impulsar el desarrollo de una sociedad con personas libres, humanas y consientes de sus derechos y obligaciones.

La planificación de becas es un proyecto continuo anual ininterrumpido por lo que es considerado como el más importante del instituto, pues también es el que más ingresos y egresos maneja dentro del mes.

La forma en la que se ha presupuestado es la siguiente:´

Sabiendo que a cada estudiante se le otorga un mensual de 320 dólares, se designó una cuota mensual para la cantidad de estudiantes que tiene becas, los únicos meses en los que varía el aporte mensual es en el mes de Enero por cargar los costos de organización, evaluación y aprobación de los nuevos becados, y de la misma manera al término del año puesto que en este mes se cargan los costos de evaluación y análisis de los becados que se gradúan.

PLAN DE BECAS

TABLA N 22: PRESUPUESTO DE PLAN DE BECAS

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO DE DURACION EN DIAS	RESPONSABLES	COSTOS
Aprobación de presupuesto	Económico / Humano	5	Contabilidad	30
Convocatoria a comunidades de Agip	Económico / Humano	7	Administración	230
Propedeutico	Económico / Humano	15	Administración/ Contabilidad	600
Selección de becado	Económico / Humano	5	Administración	30
Aprobación de universidad	Económico / Humano	2	Administración	30
Designación de mensualidades	Económico / Humano	3	Administración / Contabilidad	184320
Taller de seguimiento	Económico / Humano	3	Administración	300
TOTAL		40	TOTAL	185540

REVISTA INTERCULTURAL YAMAIPACHA

➤ OBJETIVO GENERAL

Promocionar del desarrollo individual y colectivo de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador y América Latina, que genere aportes para la construcción, la práctica del Estado Intercultural y plena convivencia en una sociedad libre de discriminación y dogmas raciales, mediante la publicación de la revista intercultural Yamaipacha.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Intercambiar experiencias entre las diferentes comunidades indígenas y público en general.
- Fortalecer la investigación local mediante el uso de los conocimientos tradiciones, ancestrales y herramientas propias de la comunidad de acuerdo a su necesidad.
- Fortalecer el turismo comunitario mediante el conocimiento de algunas prácticas nativas en las comunidades con lo cual se generara mejores ingresos económicos para las comunidades.

Destacar los emprendimientos de los nuevos actores sociales.

El promedio de ediciones que se distribuyen en al año de la revista es de 1 a 2 por lo que necesita de un arduo trabajo conjunto dentro y fuera del instituto, los gastos están distribuidos según la duración de los meses que se tarde en salir la revista lista para su distribución.

PLAN UNA REVISTA YAMAIPACHA

TABLA N 23 : Presupuesto de la revista

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO DE DURACION EN DIAS	RESPONSABLES	COSTOS
Reunión del comité editorial	Económico / Humano	1	Administración	70
Selección de personas a entrevistar	Económico / Humano	7	Administración	100
Recolección de información	Económico / Humano	45	Administración	500
Invitación a participación de artículos	Económico / Humano	30	Administración	150
Búsqueda de auspiciantes	Económico / Humano	45	Administración	200
Edición de la revista	Económico / Humano	20	Administración	300
Presentación del primer Borrador	Económico / Humano	15	Administración	100
Presentación del segundo borrador	Económico / Humano	7	Administración	100
Impresiones	Económico / Humano	5	Administración/ contabilidad	100
Distribución	Económico / Humano	15	Administración	1100
		190		2720

6.7.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE PROYECTOS ANUALES.

Se ha programado los proyectos para el año y del presupuesto mensual que persibe el INDESIC se consigue un aporte del 30% de tal modo que obtenemos el total de ingresos con los que cuenta el Instituto.

Los proyectos que se ejecutan en el año están distribuidos de acuerdo a la facilidad de realización, los recursos, y el tiempo que se necesita para su desarrollo, obteniendo las siguientes consideraciones para cada evento:

- Los foros dirigidos se han proyectado para realizarlos dentro de un mes, y se a presupuestado hacer 10 foros los mismo que se distribuyeron desde el mes de Febrero a Noviembre. Realizando un foro por mes, mientras que el mes de Diciembre sirve para la evaluación de global de los proyectos realizados en el año y el mes de Enero para la nueva planificación anual.
- El festival nacuraymi se ha establecido para los meses de Abril a Junio puesto que son los meses con mayor disponibilidad por parte de las comunidades participantes en el festival.
- La revista yamaypacha empieza desde el mes de abril con la planificación, trimestralmente empezando desde el mes de enero con el lanzamiento de la primera yamaipcha y el inicio de la planificación de la segunda del año, se sigue un proceso sucesivo para el resto de ediciones, teniendo un total de 4 yamaipchas distribuidas anualmente.
- La administración de becas por el año completo, estableciendo gastos adicionales al inicio del proceso de selección de becas y al final en la evaluación de los estudiantes que termina sus estudios.

6.7.6 CRONOGRAMA ANUAL DE PROYECTOS

De manera que tenemos una herramienta que ayuda a la fusión de todos estos proyectos con los respectivos rubros mensuales.

TABLA N 24: CRONOGRAMA ANUAL DE PROYECTOS

ACTIVIDAD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Foro dirigido		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900		9000
festibal nacuraymi				2666.7	2667	2666.67							8000
Revista yamaipacha	906.6667	906.667	906.7	906.67	906.7	906.667	906.7	906.67	906.666667	906.667	906.666667	906.66667	10880
becas	16280	15360	15360	15360	15360	15360	15360	15360	15360	15360	15360	15660	185540
TOTAL	17186.67	17166.7	17167	19833	19833	19833.3	17167	17167	17166.6667	17166.7	17166.6667	16566.667	213420
INGRESOS DEL 30% por organización como comisión para la empresa	5156	5150	5150	5950	5950	5950	5150	5150	5150	5150	5150	4970	64026

6.7.7 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El soporte de estos valores se los realizó de acuerdo a la comisión que se obtiene mensualmente por la realización de los proyectos para así poder realizar las labores empresariales.

Sabiendo que sobre el valor de cada proyecto se grava un 30% de comisión se ha obtenido la siguiente tabla de ingresos.

TABLA N 25: PRESUPUESTO DE INGRESOS

MESES	INGRESO MENSUAL	COMISON POR ORGANIZACIÓN
Enero	17186.67	5156
Febrero	17166.67	5150
Marzo	17166.67	5150
Abril	19833.33	5950
Mayo	19833.33	5950
Junio	19833.33	5950
Julio	17166.67	5150
Agosto	17166.67	5150
Septiembre	17166.67	5150
Octubre	17166.67	5150
Noviembre	17166.67	5150
Diciembre	16566.67	4970
TOTAL	213420	64026

6.7.8 PRESUPUESTOS DE RECURSOS

Los recursos considerados en el siguiente cuadro contempla los suministros que se necesitan para el funcionamiento de las oficinas ubicadas en la ciudad de Quito y en la ciudad del Puyo.

TABLA N 26: PRESUPUESTO DE RECURSOS

PERIODO	PRESUPUESTO DE RECURSOS						TOTAL
	SUMINISTROS DE OFICINA			SUMINISTROS DE LIMPIEZA			
	PRESUPUESTO DE RECURSOS	Numero de reposición	Costo monetario	PRESUPUESTO RECURSOS DE PROYECTOS	Numero de reposición	Costo monetario	
Enero	60	1	60	40	1	40	100
Febrero	60	1	60	40	2	80	140
Marzo	60	1	60	40	1	40	100
Abril	60	1	60	40	2	80	140
Mayo	60	1	60	40	1	40	100
Junio	60	1	60	40	2	80	140
Julio	60	1	60	40	1	40	100
Agosto	60	1	60	40	2	80	140
Septiembre	60	1	60	40	1	40	100
Octubre	60	1	60	40	2	80	140
Noviembre	60	1	60	40	1	40	100
Diciembre	60	1	60	40	2	80	140
TOTAL		12	720		18	720	1440

6.7.9 PRESUPUESTO DE COMPRAS

El pago de los suministros de realice de la siguiente manera:

Los suministros de aseo se pagan al contado mientras que el pago de suministros de oficina se los realice con un mes de gracias, de manera que para el registro tomamos el pago bimensual de los suministros de oficina acumulados.

MES	COMPRAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PENDIENTE
Enero	100	40	60											
Febrero	140		80	60										
Marzo	100			40	60									
Abril	140				80	60								
Mayo	100					40	60							
Junio	140						80	60						
Julio	100							40	60					
Agosto	140								80	60				
Septiembre	100									40	60			
Octubre	140										80	60		
Noviembre	100											40	60	
Diciembre	140												80	60
TOTAL	1440	40	140	100	140	100	140	100	140	100	140	100	140	60

TABLA N 27: PRESUPUESTO DE PAGO DE COMPRAS

6.7.10 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVO

Los sueldos que presentados a continuación son los rubros anuales que cada uno percibe.

CARGO	SULEDO	BONOS	TOTAL INGRESOS	IESS PATRONAL	IESS PERSONAL	ANTICIPOS	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A RECIBIR
Director ejecutivo	16800	0	16800	2041	1571	0	3612	13188
Coordinadora de proyectos	8400	0	8400	1021	785	0	1806	6594
Coordinadora de becas	7800	0	7800	948	729	0	1677	6123
Coordinadora financiera	6000	0	6000	729	561	0	1290	4710
Asistente de proyecto	4800	0	4800	583	449	0	1032	3768
Coordinador de sistemas	4800	0	4800	583	449	0	1032	3768
Asistente de sistemas	4800	0	4800	583	449	0	1032	3768

TABLA N 28: PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

PROVISIONES

DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA
16800	264	16800
8400	264	8400
7800	264	7800
6000	264	6000
4800	264	4800
4800	264	4800
4800	264	4800

TABLA N 29: PROVISIONES

6.7.11 PRESUPUESTOS DE GASTOS

El presupuesto de costos y gastos está establecido según los valores calculados anteriormente obteniendo un resumen global del flujo de dinero del Instituto, sabiendo que como empresa solo percibe egresos referentes a las labores propias de la empresa.

TABLA N 30: PRESUPUESTO DE GASTOS ANUALES

CONCEPTO	TOTAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GASTO	1400	140	100	140	100	140	100	140	100	140	100	140	60
Gastos Fijos													
Diversos	1400	140	100	140	100	140	100	140	100	140	100	140	60
Gastos variables													
Impuestos													
GASTOS ADMINISTRATIVOS	165048	13754	13754	13754	13754	13754	13754	13754	13754	13754	13754	13754	13754
Gastos Fijos	162048	13504	13504	13504	13504	13504	13504	13504	13504	13504	13504	13504	13504
Sueldos	53400	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450
Decimo tercero	53400	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450
decimo cuarto	1848	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154
Fondos se reserva	53400	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450	4450
Servicios básicos	3000	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Total gastos	166448	13894	13854	13894	13854	13894	13854	13894	13854	13894	13854	13894	13814

METODOLOGIA TENTATIVA

El modelo presentado tiene bases fundamentales para el buen funcionamiento de los procesos empresariales, partiendo de las observaciones realizadas con anterioridad dentro del instituto, por tanto se ha realizado procesos que integran tanto la parte administrativa como la parte financiera, sabiendo que esta es la parte medular del desarrollo de proyectos a corto plazo.

Por tanto en la parte administrativa se establece una serie de estrategias que ayudarían a agilizar y coordinar las actividades, implementando un modelo de comunicación y funciones, donde se detalle cada una de las obligaciones de los empleados dentro del instituto.

El establecimiento de objetivos es otro de los puntos que se han considerado puesto que no se han cumplido con los alcances que deberían tener el instituto siendo una organización con experiencia y vida dentro del mundo empresarial, y precisamente los retrasos o carencia de cumplimiento de metas se debe a las desviaciones que existen dentro del instituto, por no poseer respaldos de los eventos realizados, ni proyecciones que prevean los problemas futuros.

Finalmente se procederá a hacer un presupuesto anual, que la aun no la tiene como soporte primordial de las actividades futuras, para si no solo establecer límites de gastos, si no también mejorar el funcionamiento optimizando tiempo dentro de las aprobaciones de cada proyecto puesto que se aprobaría con base en los presupuestos de cada uno de los proyectos sin temor a que se sobrevalue el proyecto.

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la coordinación de todos los procesos implantados se necesita el trabajo conjunto de la parte administrativa y financiera de I instituto, para poder establecer responsabilidades unificadas en ciertos aspectos de la organización, ya que se la administración debe establecer los características de trabajo en cuanto a proyectos y la parte financiera será aprobada por contabilidad que es parte del departamento financiero, en la realización de presupuestos y presentación de proyecciones anuales . Llegando así a un equilibrio coordinado de procesos.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Capacitar a los empleados en las nuevas políticas de procesos de proyectos	Capacitación	Investigador: Adriana López	87días	\$300
Plantear presupuestos y asignar responsabilidades	Planificación	Investigador: Adriana López	30días	\$50
Ejecución de los presupuesto	Ejecución	Contadora:	20 días	\$600
Evaluar el desarrollo presupuestario	Evaluación	Contadora	Trimestralmente	\$1000

TABLA N 31: ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

6.9 PREVISION DE LA EVALUACIÓN

ACCIONES	RESPONSABLES Y FUNDAMENTOS
1. Solicitud de la evaluación	Director Ejecutivo del INDESIC
2. Respaldo de la evaluación	Se revisará el planteamiento de objetivos conjuntamente con el presupuesto establecido de proyectos para revisar el correcto funcionamiento de procesos.
3. Establecer las razones de la evaluación	Respaldo la in versión en la elaboración presupuestaria. Identificar el aporte de la elaboración presupuestaria dentro del funcionamiento de proyectos
4. Puntualizar los putos de presupuestación	Presupuesto de proyectos Presupuesto de compras Estado de costos presupuestado Presupuesto de gastos administrativos Presupuesto de ingresos
5. Establecer al evaluador	La contadora del INDESIC
6. Establecer tiempo de evaluación	Trimestralmente
7. Mecanismos de evaluación	Trascurrido el año de verificará el adecuado uso de los presupuestos en cada proyecto
8. Herramienta de evaluación	Con valores reales arrojados de cada proyecto

TABLA 32: PREVISION DE EVALUACIÓN

BIBLIOGRAFIA

- BURBANO, Antonio (2006), Costos y presupuestos.
- BURBANO, Jorge (2005), Enfoque de gestión planeación y control de recursos.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, Cómo medir el rendimiento en una empresa.
- J. FRED WESTON, THOMAS E. COPELAN, Finanzas en la administración
- EF. BRIGHAM(2005), Fundamentos de la administración financiera
- ORTIZ, Alberto(2008), Gerencia Financiera
- KAFFRY, Mario(1994), Administración financiera
- GALLAGHER, Thimoty (2001), Administración Financiera
- DOUGLAS R., Emery (2000), Administración Financiera Corporativa
- BREALEY, Richard (1990) Principios de Finanzas corporativa
- ORTEGA, Alfonso y otros (2007), Planeación Financiera Estratégica
- SANCHEZ, Carlos (2007), Presupuestos
- AMRAM, M. y KULATILAKA, N. (2000), Gestión Financiera

Anexos

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDA TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA

OBJETIVOS:

1. Analizar el manejo de actividades y recursos del Instituto en los proyectos realizados

DATOS INFORMATIVOS:

Lugar: Quito

Fecha.....

Hora.....

Encuestador: Adriana López

INSTRUCCIONES

No escriba su nombre, la encuesta es anónima.

Para responder use letra de imprenta

1. ¿Considera usted necesario la presentación de un cronograma de actividades previo a la realización de los proyectos?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

NUNCA	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

2. ¿Piensa usted que los objetivos planteados para los proyectos son alcanzables?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

NUNCA	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

3. ¿Considera usted que se debería hacer un seguimiento de efectivo en los proyectos?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
-----------------	--

NUNCA	
-------	--

4. ¿La asignación de efectivo se hace con respaldos de estudios previos de gastos en los proyectos?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
-----------------	--

NUNCA	
-------	--

5. ¿Han reincididos los problemas en los proyectos?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
-----------------	--

NUNCA	
-------	--

6. Cuando les presentan un proyecto ¿Se les proporciona un esquema de las metas que se deben cumplir?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
-----------------	--

NUNCA	
-------	--

7. ¿Para cada proyecto se presentan formatos distintos de actividades y recursos?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
-----------------	--

NUNCA	
-------	--

8. ¿Cuál es la frecuencia con que se cumplen completamente los objetivos?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
-----------------	--

NUNCA	
-------	--

9. ¿Proporciona el INDESIC todas las facilidades para la cobertura de imprevistos ayudando que los proyectos se realicen a tiempo?

SIEMPRE	
---------	--

CASI SIEMPRE	
-----------------	--

NUNCA	
-------	--