



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

INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA

TEMA:

“LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN INCIDE EN EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL
SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES
DE PÍLLARO PRIMER SEMESTRE 2013.”

AUTORA: Quiñónez Moreno Cristina Giovanna

TUTOR: Sánchez Herrera Bertha

AMBATO – ECUADOR

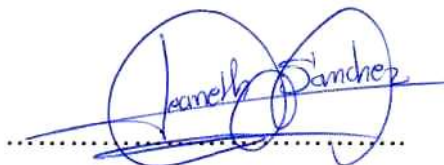
2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Bertha Sánchez, en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación con el tema “LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN INCIDE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE PÍLLARO PRIMER SEMESTRE 2013.” desarrollado por Cristina Giovanna Quiñónez Moreno, Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de la misma ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, octubre 2014



Ing. Bertha Sánchez
TUTORA

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Quiñónez Moreno Cristina Giovanna con C.I. N° 180419846-1, expongo mi Trabajo de Graduación: “LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN INCIDE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE PÍLLARO PRIMER SEMESTRE 2013.”, el contenido del presente trabajo de investigación, ideas, análisis y síntesis son de legítima autoridad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, octubre 2014


Cristina Giovanna Quiñónez Moreno
AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN INCIDE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE PÍLLARO PRIMER SEMESTRE 2013.”, elaborado por Cristina Giovanna Quiñónez Moreno, Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, octubre 2104

Para constancia firman



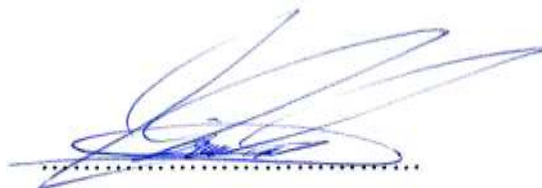
Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE TRIBUNAL



Dra. Ruth Zamora

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Roberto Valencia

MIEMBRO CALIFICADOR

Dedicatoria

A Dios por darme el regalo más grande de mi vida mi hijo Joaquín a quien dedico el esfuerzo diario de superación, con mucho amor.

A mis padres por el apoyo incondicional, por regalarme la herencia más importante el estudio, por ser el soporte diario en mi vida y enseñarme que la familia y el amor es lo más importante para ser feliz, ¡Dios les pague! les amo.

A mi hermana por estar siempre a mi lado y por la fuerza y las ganas que tiene para llegar a cumplir sus metas.

A mis abuelitos que están en el cielo sé que me bendicen y aquellos que aún están a mi lado sé que son todo en mi vida, en especial mí querida abuelita Laura.

A mis tíos(as) Mario, Alex, Rubén, Gonzalo, Ceci y Lupe como no agradecerles son un soporte dentro de mi vida tanto en lo familiar como en lo profesional.

A Pablo Mera gracias por ayudarme siempre juntos llegaremos a cumplir nuestros sueños amor.

A mi familia y amigos(as) porque son las personas que han formado parte de mi vida y me han brindado palabras de aliento para seguir adelante.

Gracias a todos y cada uno de ustedes por ayudarme a cumplir esta meta tan importante... los quiero.

Cristina Giovanna Quiñónez Moreno

Agradecimiento

A la Universidad técnica de Ambato en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, al CPA Marco Recalde gran amigo, quien me brinda sus conocimientos y apoyó mi trabajo.

A la Ing. Bertha Sánchez quien guio mi trabajo y me ayudo a cumplir esta meta, al Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Píllaro quien me abrió las puertas para realizar mi trabajo investigativo.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Portada.....	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría del Trabajo de Investigación.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General	vii
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos.....	xiv
Índice de Figuras	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Introducción	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico	8
1.2.2.1 Árbol de Problema	8
1.2.2.2 Relación Causa – Efecto.....	9
1.2.3 Prognosis.....	9
1.2.4 Formulación del Problema	10
1.2.5 Preguntas Directrices.....	11
1.2.6 Delimitación del Problema	11
1.3 Justificación	11
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo General	13

1.4.2 Objetivos Específicos.....	13
----------------------------------	----

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación	14
2.2 Fundamentación Filosófica	16
2.3 Fundamentación Legal	17
2.4 Categorías Fundamentales.....	23
2.4.1 Marco Conceptual Variable Independiente	26
2.4.1.1 Auditoria de Gestión	26
2.4.1.2 Control de Gestión	30
2.4.1.3 Medición de la Gestión.....	33
2.4.1.3.1 Utilidad.....	34
2.4.1.3.2 Indicador de Gestión	35
2.4.1.3.3 Medición	38
2.4.1.4 Administración Estratégica.....	39
2.4.1.5 Planeación Estratégica	41
2.4.1.6 Objetivos Institucionales	42
2.4.1.6.1 Características	43
2.4.1.6.2 Requisitos que deben reunir los Objetivos	44
2.4.1.6.3 Planificación del Tiempo	45
2.5 Hipótesis.....	45
2.6 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis	45

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación	46
3.2 Modalidades de la Investigación	47
3.2.1. Investigación de Campo.....	47
3.2.2 Investigación Documental	47
3.3 Nivel o tipos de Investigación.....	47
3.3.1 Exploratorio.....	47

3.3.2 Descriptiva	48
3.4 Población y Muestra	48
3.4.1 Población	48
3.4.2 Muestra.....	49
3.5. Operacionalización de las Variables	50
3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente: Medición de Gestión	50
3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente: Objetivos Institucionales.....	51
3.6. Plan de Recolección de Información.....	52
3.7. Procedimientos y Análisis	53
3.7.1. Plan de Análisis e Interpretación de los Resultados.....	54

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados	55
4.1.1. Encuestas Realizadas al Personal Administrativo Y Estudiantes ...	55
4.2 Verificación de la Hipótesis	69
4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis.....	69
4.2.2 Nivel de Significación	70
4.2.3 Estimador Estadístico	70
4.2.4 Combinación de Frecuencias.....	70
4.2.5 Grados de Libertad	72
4.2.6 Regla de Decisión.....	74
4.3.7 Conclusión:	75

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	76
5.2 Recomendaciones	77

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	79
6.1.1 Título.....	79
6.1.2 Institución Ejecutora.....	79
6.1.3 Beneficiarios	79
6.1.4 Ubicación.....	79
6.1.5 Tiempo Estimado para la Ejecución.....	80
6.1.6 Equipo Técnico Responsable	80
6.1.7 Costo	80
6.2 Antecedentes	81
6.3 Justificación	83
6.4 Objetivos.....	84
6.4.1 Objetivo General	84
6.4.2 Objetivos Específico	84
6.5 Análisis de la Factibilidad.....	84
6.5.1 Factibilidad Social	85
6.5.2 Factibilidad Económica	85
6.5.3 Factibilidad de Género	86
6.6 Fundamentación Científica Técnica	86
6.7. Modelo Operativo	90
6.7.1 Situación Actual	90
6.8 Administración	129
6.9 Previsión de La Evaluación.....	130
Bibliografía:.....	132
Anexos	134

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 1 Población.....	49
Cuadro No. 2 Variable Independiente: Medición de la Gestión	50
Cuadro No. 3 Variable Independiente: Cumplimiento de Objetivos	51
Cuadro No. 4 Plan de recolección de información	52
Cuadro No. 5 Plan de Acción de la Propuesta	91
Cuadro No. 6 Matriz de Hallazgo	95
Cuadro No. 7 Cuestionario de Aplicación	116
Cuadro No. 8 Cuestionario de Aplicación	117
Cuadro No. 9 Matriz de Indicadores	125
Cuadro No. 10 Matriz de Indicadores.....	126
Cuadro No. 11 Cuadro N° 10: Matriz de Indicadores	127
Cuadro No. 12 Matriz de Indicadores	128

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1 ¿El servicio que presta la Institución a sus estudiantes es?	.55
Tabla No. 2 Reglamento interno de la institución	57
Tabla No. 3 Funcionamiento institucionales	58
Tabla No. 4 Norma de la institución	59
Tabla No. 5 Gestión de la institución	60
Tabla No. 6 Objetivos de la institución	61
Tabla No. 7 Objetivos institucionales se están cumpliendo	62
Tabla No. 8 Beneficios que brinda la institución a los estudiantes	63
Tabla No. 9 Malla curricular durante el periodo académico.....	64
Tabla No. 10 Administración de la institución.....	65
Tabla No. 11 Los profesores que dictan su clase son capacitados previamente.....	66
Tabla No. 12 El Sindicato de Choferes cuenta con la tecnología respectiva	67
Tabla No. 13 Servicio que se brinda a los estudiantes.....	68
Tabla No. 14 Frecuencia observada	71
Tabla No. 15 Frecuencia Observada	71
Tabla No. 16 Tabla de Contingencia.....	71
Tabla No. 17 Frecuencias Esperadas	72
Tabla No. 18 Grados de Libertad.....	73
Tabla No. 19 Frecuencias Observadas y Esperadas	73
Tabla No. 20 Regla de Decisión	74
Tabla No. 21 Costo de la Propuesta	80
Tabla No. 22 Descripción de Políticas	97
Tabla No. 23 Descripción de Políticas	99
Tabla No. 24 Descripción de Políticas	100
Tabla No. 25 Descripción de Políticas	102
Tabla No. 26 Instrumentos de Medición de Gestión.....	104
Tabla No. 27 Calificación de indicadores	107
Tabla No. 28 Calificación de indicadores	108

Tabla No. 29 Calificación de indicadores	109
Tabla No. 30 Calificación de indicadores	109
Tabla No. 31 Calificación de indicadores	110
Tabla No. 32 Calificación de indicadores	111
Tabla No. 33 Calificación de indicadores	111
Tabla No. 34 Calificación de indicadores	112
Tabla No. 35 Calificación de indicadores	112
Tabla No. 36 Calificación de indicadores	113
Tabla No. 37 Calificación de indicadores	113
Tabla No. 38 Calificación de indicadores	114
Tabla No. 39 Calificación de indicadores	115
Tabla No. 40 Calificación de indicadores	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1 Árbol de problemas	8
Gráfico No. 2 Supraordinación Conceptual	23
Gráfico No. 3 Subordinación Conceptual	24
Gráfico No. 4 Subordinación Conceptual	25
Gráfico No. 5 Representaciones gráficas.....	54
Gráfico No. 6 ¿El servicio que presta la Institución a sus estudiantes es?	56
Gráfico No. 7 reglamento interno de la institución.....	57
Gráfico No. 8 Funcionamiento institucionales	58
Gráfico No. 9 Norma de la institución.....	59
Gráfico No. 10 Gestión de la institución	60
Gráfico No. 11 Objetivos de la institución	61
Gráfico No. 12 Objetivos institucionales se están cumpliendo	62
Gráfico No. 13 ° 8 Beneficios que brinda la institución a los estudiantes .	63
Gráfico No. 14 Malla curricular durante el periodo académico	64
Gráfico No. 15 Administración de la institución	65
Gráfico No. 16 Los profesores que dictan su clase son capacitados previamente.....	66
Gráfico No. 17 El Sindicato de Choferes cuenta con la tecnología respectiva	67
Gráfico No. 18 Servicio que se brinda a los estudiantes	68
Gráfico No. 19 Verificación De La Hipótesis	75

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 Proceso de Matriculación y Cobro de Valores para Inicio de Clases	98
Figura No. 2 Proceso de Reclutamiento del Personal.....	101
Figura No. 3 Proceso de Control del Personal	103
Figura No. 4 Propuesta: Instrumentos de Medición de Gestión	129

Resumen Ejecutivo

El trabajo de investigación se realizó en el cantón de Píllaro, la finalidad es dar solución al problema en base a la medición de gestión el cual acarrea el incumplimiento de objetivos institucionales; la aplicación de políticas y procedimientos, aplicación de indicadores de gestión permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Aplicando esta investigación se pudo reconocer que los objetivos no están siendo cumplidos y la medición de la gestión es la estrategia que permite identificar y lograr el cumplimiento de los procesos y objetivos planteados dentro de la organización.

En el momento de realizar la investigación se empezó a indagar sobre otros trabajos realizados acerca del tema, de esta manera se obtuvo una orientación que ayudo a establecer cuál fue la propuesta para este problema.

Para dar solución al problema se aplicó técnicas de recolección para la obtención de datos, orientadas a la medición de la gestión y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Con la información obtenida mediante las encuestas realizadas se llegó a dar una solución a dicho problema, la aplicación de instrumentos de medición que ayuden con el cumplimiento de objetivos institucionales,

La aplicación de manuales de función, indicadores de gestión y matriz de indicadores ayudará a evaluar las metas que se desean alcanzar, beneficiara a los directivos y a los estudiantes para brindar un servicio de calidad. Brindar un servicio de calidad a los clientes ayudará al incremento de estudiantes y por ende al aumento de los ingresos monetarios.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como tema: “LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN INCIDE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE PÍLLARO PRIMER SEMESTRE 2013”; el mejoramiento de la aplicación de instrumentos de medición ayudarán a combatir el problema.

La investigación realizada consta de seis capítulos los cuales están desarrollados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, El Problema, se identifica los problemas que se están presentando en el cantón Píllaro, en el contexto macro, meso y micro, se ha resumido el problema de institución, se detallan las causas y efectos en el árbol de problemas. Se determina el problema que va hacer investigado aplicando la respectiva justificación y antecedentes de otros autores.

En el Capítulo II, Marco Teórico, fundamentación filosófica estableciendo conceptos, además se incrementa los aspectos legales que son relacionados con la investigación, se realizara el Marco Conceptual con las dos variables del problema, finalmente se desarrolla la hipótesis de la investigación.

El Capítulo III, Metodología de la Investigación, se define la población y muestra se trabajará con la información obtenida, detalla en la operacionalización definiendo las preguntas y los instrumentos que se aplicaran para obtener la información.

Para el Capítulo IV se realizó la encuesta a los trabajadores para realizar la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

En el Capítulo V se enuncian las conclusiones y recomendaciones con información obtenida y según a los objetivos planteados.

En el Capítulo VI se desarrolla la propuesta para la aplicación de instrumentos de medición que ayuden al cumplimiento de las metas planteadas asignación de antecedentes, justificación, objetivos que se para realizar la propuesta, para llegar a la fase correcta de ejecución; incluyendo el Mapa Estratégico, Indicadores de Gestión, Cuestionarios de Evaluación, Aplicación de Indicadores y Matriz de Indicadores.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN INCIDE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE PÍLLARO PRIMER SEMESTRE 2013”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Contexto Macro

A lo largo de los tiempos, la gestión ha ido implementándose en los diferentes Sindicatos de Choferes Profesionales del Ecuador la misma que descubre las deficiencias o irregularidades que no se están cumpliendo dentro de los mismos, la finalidad es que se cumplan los objetivos implementados.

Las Escuelas de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del Ecuador son sometidas a una rigurosa evaluación con el objetivo de analizar y mejorar el funcionamiento de las mismas. La entidad encargada de llevar a cabo el proceso de evaluación es la Espol-Tech; el objetivo de

estos procesos es certificar la funcionalidad académica, administrativa y operativa de las escuelas de capacitación y, de esta manera transparentar la gestión del desarrollo institucional con la ciudadanía y autoridades de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT).

No se puede mejorar lo que no se puede medir. En las empresas cada vez es más evidente la necesidad en las empresas de todo tamaño evaluar la posición actual y desarrollando planes a corto, mediano, y largo plazo; lo que ese traduce en el desarrollo de su planeación estratégica. Pero, ¿de qué nos sirve conocer los planes? Debemos tener herramientas específicas para traducir éstos en objetivos concretos y acciones específicas, que se puedan medir y evaluar periódicamente con una metodología que cumpla con los requerimientos básicos de la determinación de objetivos, los cuales deben ser: claros, cuantificables, retadores, alcanzables y generar un resultado que dé valor agregado, ya sea este económico o de servicio.

No basta conocer ¿a dónde vamos? sino conocer ¿cómo vamos? y saber en qué momento nos desviamos del camino para corregirlo; todo esto lo podemos lograr si implementamos en las empresas herramientas de medición y evaluación de objetivos a los diferentes niveles de responsabilidad, lo que se traduce en contar con sistemas de evaluación de la productividad empresarial.

Contexto Meso

El Sindicato de Choferes Profesionales de la Provincia de Tungurahua cumple con varios objetivos y procedimientos en su planificación y para el mejoramiento de los mismos se los mide.

Cabe recalcar que la gestión que se aplica dentro del sindicato de Tungurahua es muy importante y de gran relevancia, ya que cada labor

desempeñada cuenta con una sistematización y orden que permita alcanzar el objetivo, realizando distintos pasos y procedimientos que se desarrollan de forma responsable garantizando el menor Margen de Errores posible.

El cumplimiento de la verdadera excelencia educativa es uno de los objetivos más importantes del sindicato tungurahuese, recordemos que los objetivos deben ser medibles y alcanzables para que de esta manera se puedan desempeñar y lograr alcanzar las metas, y eso es lo que hace esta institución, tratar de cumplir a cabalidad con cada uno de los objetivos propuestos mediante instrumentos de medición.

El objetivo específico de la medición de la auditoria se basa en evaluar el sistema de control interno de la institución, verificar si se está acatando con las nuevas disposiciones legales, evaluar el desempeño de los funcionarios, y a su vez, conocer las falencias para que mediante la aplicación de indicadores de gestión permitan a las autoridades conocer las deficiencias y tomar las decisiones correctivas necesarias para un óptimo y, todo esto; engloba a los objetivos institucionales el funcionamiento del Sindicato de Choferes Profesionales de Tungurahua es importantes por lo que cumplen con la medición de la gestión.

Contexto Micro

En el año 1980 se crea el Sindicato de Choferes del Cantón Píllaro con personería jurídica y con el apoyo y aporte de un grupo emprendedor del Cantón. Luego de algunos años de su creación se crea la Escuela de Formación de Choferes Profesionales del Cantón Píllaro, funcionando mediante convenio de alquiler en el Colegio Jorge Álvarez, gracias a la acogida de la colectividad Pillareña y de la Provincia en el año 1985 se construyó en los predios de la Institución 4 aulas debidamente equipadas de acuerdo al tiempo cumpliendo, de esta manera, con las exigencias de

los organismos de control en ese entonces el Consejo Nacional de Tránsito.

La Escuela de Choferes Profesionales de Píllaro, al igual que las demás del País, dejaron de funcionar por disposición de las autoridades de Control, siendo en el año 2008 que gracias a la gestión de la dirigencia y en base a estudios se rehabilita el funcionamiento de 54 escuelas en el País siendo la Escuela del Sindicato de Píllaro una de ellas.

Para iniciar con este reto y gran responsabilidad en la formación de la nueva generación de conductores Profesionales se estructuró un equipo de trabajo, tomando de esta manera, cuerpo la estructura organizacional de la institución; en la parte académica también se contó con el concurso de personal capacitado en cada una de las materias siendo estos profesionales de tercer y cuarto nivel garantizando así el aprendizaje.

Los retos de una educación de calidad deben ir a la par con los avances de la tecnología, por lo que se consideró importante implementar laboratorios de computación, así como dotar para el proceso de enseñanza proyectores que permitan garantizar el aprendizaje.

En los años que lleva la escuela de choferes profesionales brindando sus servicios se han venido suscitando varios inconvenientes, uno de ellos es no medir la gestión; por lo que ha provocado que no se cumplan los objetivos institucionales propuestos en el plan de estratégico.

El desconocimiento de las funciones el incumpliendo de la planificación estipulada acarrea varios problemas provocando que no se llegue a los resultados deseados ni a las metas propuestas por la administración. El incumplimiento de los objetivos y la falta de control de la gestión no solo conllevan a que no se cumplan las metas sino que también puede llevar a la pérdida de todo lo logrado.

Además, el control operativo dentro de la institución no está siendo cumplido a cabalidad por lo que no se ejecuta una correcta gestión y conlleva a que lo planeado con lo realizado no se está cumpliendo íntegramente entre esto está que las tareas específicas no están siendo realizadas con efectividad.

1.2.2 Análisis Crítico

1.2.2.1 Árbol de Problema



Gráfico No. 1 Árbol de problemas
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

1.2.2.2 Relación causa – efecto

El Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro presenta un Inadecuado control operativo debido a las falencias que existen dentro de éste, entre las que podemos citar:

Presenta una limitada formación académica del personal provocando incorrecta toma de decisiones, por lo que los responsables de la toma de decisiones dentro de la institución deben capacitarse para un manejo inteligente de la toma de decisiones y, de esta manera, no correrá riesgos la institución que puede llegar a la larga al cierre del sindicato.

Inadecuado cumplimiento de funciones designadas es otro factor que conlleva a una incorrecta validación de aspectos normativos puesto que no se evalúa el desempeño del personal y no se da a conocer las reglas correspondientes ni el valor que tienen para que los objetivos se cumplan a cabalidad, lo que permite medir la eficacia y la eficiencia del servicio ofertado a los clientes.

Además, la principal causas y efectos dentro del sindicato de choferes es la escasa medición de la gestión dando como consecuencia el incumplimiento de objetivos institucionales, lo cual no se puede gestionar los procesos y actividades que se están realizando dentro de esta institución, lo cual, consta en el plan estratégico ejecutado por el responsable.

1.2.3 Prognosis

Aplicando la medición de gestión en el Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro se podrán cumplir las metas, los objetivos, los procesos, misión y visión planificados por la institución ya sea a corto o largo plazo, el cumplimiento de los objetivos institucionales

darán a los gerentes y a los demás miembros de la institución seguridad de que los procesos se están cumpliendo a cabalidad y serán de gran importancia para la acción en aéreas como:

- Ayudará a los directivos a la correcta toma de decisiones e influirá en la operación diaria y en la existencia de la institución y del personal de la misma, una vez que los directivos formulan los objetivos organizacionales, sabrán en qué dirección deben apuntar.
- Guiará a la coherencia de la institución, se refiere a que el personal estará guiado en su trabajo, de esta manera se evaluar el desempeño de todo el personal y medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para seguir mejorando los procesos y actividades realizadas.

Cabe recalcar si no se cuenta con una correcta medición de la gestión dentro del Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro no se podrá cumplir con los objetivos institucionales, ni podrá desempeñar de manera eficiente y eficaz cada paso que se ha planteado en la planificación.

Si los objetivos no se cumplen desde el inicio de la planificación, no facilitará la evaluación de la efectividad de los programas planteados, no se podrá evaluar la verdadera situación del sindicato; otra de los problemas será que no existirá solidez en el trabajo.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo la medición de la gestión incide en el cumplimiento de objetivos institucionales Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro primer semestre 2013?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cuáles son los procedimientos de medición de la gestión, para determinar su validez en el entorno actual y futuro de la institución?

¿Cuáles el cumplimiento de los objetivos institucionales y determinar mejoras en la gestión?

¿Cuál es el mecanismo de control de gestión que permita cumplir los objetivos institucionales?

1.2.6 Delimitación del Problema

CAMPO: Contabilidad y Auditoría

AREA: Gestión Integral

ASPECTO: Gestión

TIEMPO: Primer semestre 2013

ESPACIO: Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro

1.3 JUSTIFICACIÓN

La herramienta indispensable para la el cumplimiento de los objetivos institucionales será medir la gestión dentro del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Píllaro, lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Es importante la medición de la gestión porque se puede controlar el cumplimiento de los objetivos y, de esta manera, se podrá llegar a las metas que se han planteado en el plan estratégico.

Una de las utilidades de la medición de la gestión será ayudar a evaluar las tareas y/o trabajos programados y planificados dentro del sindicato de

esta manera se podrá interpretar lo que está ocurriendo, es importante que existan cambios dentro del momento posible, los procesos repetitivos podrán ser mejorados con esto se podrá brindar un mejor servicio a los estudiantes.

Cabe recalcar que para el cumplimiento de procesos repetitivos el personal debe estar capacitado y no estancarse en lo poco que se conoce ya que este tema de gestión es muy alto y ayudara a la institución a salir adelante y cumplir lo planificado.

El cumplimiento de los objetivos institucionales ayudara a culminar las metas propuestas ya sea a corto o largo plazo y también a realizar los procesos paso a paso como se lo ha planificado, los mismos que deben ser cumplidos a cabalidad no solo por el hecho de que se encuentran escritos en un reglamento si no para que la institución llegue a brindar uno de los mejores servicios a nivel del país de esta manera se podrá acaparar con la demanda que existe dentro del cantón y que los clientes se den cuenta de la eficiencia y eficacia que brinda el sindicato de choferes profesionales.

Esta investigación se justifica desde tres puntos de vista: el práctico, ya que la misma propone al problema planteado una estrategia de acción que contribuirá con el progreso de esta y otras empresas.

Desde el teórico, esta investigación genera reflexión y discusión, tanto sobre el conocimiento existente del área de investigación como del ámbito de la gestión, ya que se analiza la medición de mediante indicadores financieros.

Y, por ultimo desde el punto de vista metodológico, ya que esta investigación está generando la aplicación de un nuevo método de investigación para generar conocimientos válidos y confiables dentro del

cumplimiento de objetivos estratégicos Este trabajo se realiza para proporcionar la correcta información sobre gestión enfocando al beneficio del sindicato, el mismo que servirá también para las futuras generaciones.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Analizar la medición de la gestión y su incidencia en el cumplimiento de objetivos institucionales en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.

1.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar los indicadores de gestión para determinar su validez en el entorno actual y futuro de la institución en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.
- Revisar el cumplimiento de objetivos institucionales para determinar mejoras en la gestión en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.
- Rediseñar indicadores de gestión que permita cumplir con los objetivos institucionales en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación

En el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro se ve necesario realizar el presente trabajo de investigación, ya que por la escasa medición de la gestión no cumplen de manera adecuada los objetivos institucionales.

Luego de la indagación previa se aplicó la técnica de la observación e investigación a los archivos encontrados con la finalidad de ampliar el tema de investigación.

Se ha considerado importante tomar como referencia trabajos de investigación similares desarrollados anteriormente, los mismos que se describen a continuación:

Según los autores **Suárez y Jácome (2010)**, en su trabajo titulado **“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE ABASTECIMIENTOS DEL HOSPITAL ENRIQUE GARCÉS”**, nos especifican que:

“La medición de los procesos debe estar siempre evaluada con la utilización de indicadores específicos para cada área.

La gestión por procesos debe siempre orientarse a diseñar, medir, controlar los procesos de cara servicio.”

El aporte de Suárez y Jácome sirve como base de la presente investigación, debido a que se considera que para medir hay que evaluar utilizando los indicadores y, de esta manera, se puede ir mejorando los problemas que se vayan forjando dentro de la institución; no sólo se mide sino que también se controla cada proceso y se cumple los objetivos planteados.

Según **Vinueza José Luis (2010)**, en su trabajo **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA JUNTA PROVINCIAL DE LA CRUZ ROJA DE TUNGURAHUA”**, cita que:

“Al definir la misión, visión y objetivos estratégicos una empresa no tiene asegurado el logro de sus objetivos si no existe un medio adecuado de evaluación.

Toda empresa debe adoptar un sistema de control interno que permita una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos y medir su gestión periódicamente para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos planeados.”

Aportando con esta investigación se concluye que si no se tiene definida una correcta evolución dentro de la institución no se podrá lograr el cumplimiento de los objetivos, misión y visión; un sistema de control interno ayudará a la mejora y a la medición de los procesos que se han venido realizando dentro de la organización, las metas planteadas son el éxito al cual se debe llegar medir, evaluar y cumplir son herramientas indispensables para llegar a cumplir lo que se desea.

Según Guamán Carmen (2011), en su tesis “EL CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE MUEBLERÍA RILA DE LA CIUDAD DE AMBATO”, nos especifica que:

“Al implementar un sistema de control interno ayudará a controlar de mejor manera las actividades en cada departamento.

Es necesario que exista una cultura de control interno en toda la organización, que permita el cumplimiento de los objetivos generales de control.”

Tomando en consideración el aporte de esta investigación se establece que el control interno dentro de cada institución es muy importante ya que es la base para el cumplimiento de los objetivos institucionales el cual ayudará a cumplir las metas establecidas y aparte a brindar un buen servicio a los clientes ya que se evaluará el desempeño de los mismos y se controlará los procesos establecidos dentro de cada uno de los departamentos.

2.2 Fundamentación Filosófica

La presente investigación estará guiada bajo el **paradigma neopositivista** ya que según **Santos Yo el (2008)** “Se conoce también como cuantitativo, racionalista o empírico-analítico. Ha demostrado su efectividad en el desarrollo de la ciencia por la amplitud y diversidad de los resultados que ha aportado. En la actividad física ha sido el paradigma dominante durante muchos años.

Las características del paradigma positivista se detallan a continuación:

- Existe un mundo material externo que puede ser descrito objetivamente, sin referencia al observador.
- Esta realidad comprende todo lo que existe dentro de las

coordenadas: tiempo, espacio y masa.

- Objeto de estudio: hechos y fenómenos que pueden ser verificables.
- Enfatiza la observación experimental, la medición objetiva y la generalización de los resultados.
- La producción del conocimiento es el resultado de la interacción
- Utiliza instrumentos y procedimientos estandarizados
- Enfatiza la objetividad y generalización del conocimiento.
- Se buscan las causas que explican los fenómenos, confrontar las teorías y actividades.
- Establece relaciones generalizables entre variables.
- Los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación.
- Método: hipotético-deductivo.
- Se utilizará el paradigma positivista ya que a través de éste es posible cuantificar los resultados de la investigación y todos los elementos que sean necesarios, para obtener soluciones viables que ayuden a eliminar el problema objeto de investigación. Además porque el presente trabajo de investigación cumple con ciertas características como son: la población solo aporta con información y no tiene que reaccionar frente a la acción decidida, las decisiones son tomadas por los técnicos.”

2.3 Fundamentación Legal

El trabajo de investigación está siendo sustentado legalmente; incluyendo principios, normas y leyes que determinan su accionar. Para el caso de la presente investigación se han tomado diferentes disposiciones legales, las cuales, se citan a continuación:

Constitución Política de la República del Ecuador

TÍTULO X.- DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL

Capítulo 1

De la Contraloría General del Estado

Art. 211.- La Contraloría General del Estado es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cuatro años.

Tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

La Contraloría dictará regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones. Dará obligatoriamente asesoría, cuando se le solicite, en las materias de su competencia.

LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL, LOAFYC

La planificación

La planificación, dentro de la actividad financiera, comprende varias etapas, las cuales han de estar enmarcadas dentro de la planificación global del país. Por lo pronto, esta ley parte del supuesto de que la planificación y las políticas generales han sido

establecidas a través de otros mecanismos jurídicos y administrativos y, por tanto, los aspectos de planificación que a lo largo de la presente ley se plantean, se relacionan solamente con la gestión financiera.

Según la Declaración Sobre Normas de Auditoría S.A.S. 78 Codificación de Normas y Procedimientos de Auditoría

Actividades de Control numeral 32, menciona que las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las actividades de la gerencia, se estén llevando a cabo.

Elas ayudan a asegurar que las acciones de la gerencia, son tomadas para dirigir los riesgos, para la realización de los objetivos de la entidad. El control de actividades tiene varios objetivos y estos son aplicados a varios niveles organizacionales y funcionales. Generalmente, las actividades de control que pudieran ser importantes para una entidad.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Según la Ley N° 2002 Reformas y Reglamentos

Art. 1. Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos

Del sistema de control interno

Art. 9. Concepto y elementos del control interno.

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control. El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

Art. 10. Actividades institucionales.

“Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.”

Art. 11. Aplicación del control interno.

Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro

Oficial.

Agencia Nacional de Tránsito (ANT)

Se encarga de realizar las auditorias atreves de la institución Espol-Tech; el objetivo de estos procesos es certificar la funcionalidad académica, administrativa y operativa de las escuelas de capacitación, y de esta manera transparentar la gestión del desarrollo institucional con la ciudadanía y autoridades.

Recursos de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte

Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Constituyen recursos y patrimonio de la Agencia Nacional los siguientes:

- a) Todos los bienes, muebles, inmuebles y valores de su propiedad y de las entidades dependientes, con excepción de los que actualmente son de propiedad de la Policía Nacional que realice el control del tránsito y de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas;
- b) Los provenientes de los derechos por el otorgamiento de matrículas, placas y títulos habilitantes para la operación de servicios de transporte, tránsito y seguridad vial en el ámbito nacional que no incluyan las jurisdicciones regionales, metropolitanas y municipales que asuman las competencias respectivas;
- c) Las recaudaciones provenientes de la emisión de licencias, permisos, títulos de propiedad, especies, regalías y

utilidades de empresas de economía mixta que la Agencia Nacional constituya y demás valores relacionados con el tránsito y el transporte terrestre;

- d) Los provenientes de la aplicación de sanciones a los operadores de transporte terrestre y prestadores de servicios de tránsito y seguridad vial en el ámbito nacional que no incluyan las jurisdicciones regionales, metropolitanas y municipales que asuman las competencias respectivas;
- e) Las recaudaciones por concepto de multas impuestas por delitos y contravenciones de tránsito en el ámbito nacional que no incluyan las jurisdicciones regionales, metropolitanas y municipales que asuman las competencias respectivas;
- f) Los recursos provenientes de los servicios que preste directamente, a través de terceros o mediante asociación, de las actividades de supervisión y otros provenientes de la autogestión.

2.4 Categorías Fundamentales

Supraordinación Conceptual

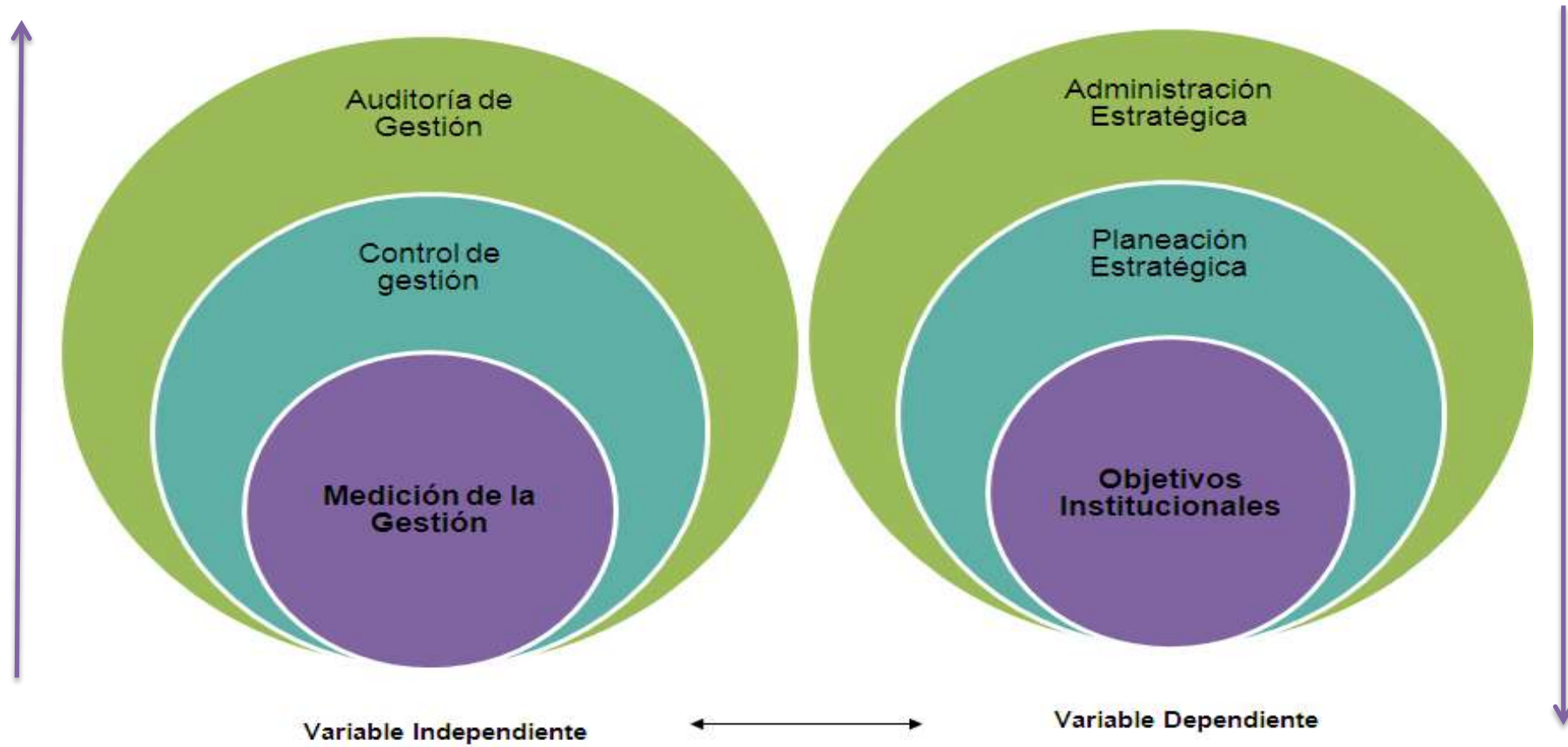


Gráfico No. 2 Supraordinación Conceptual
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Subordinación Conceptualización

Variable independiente

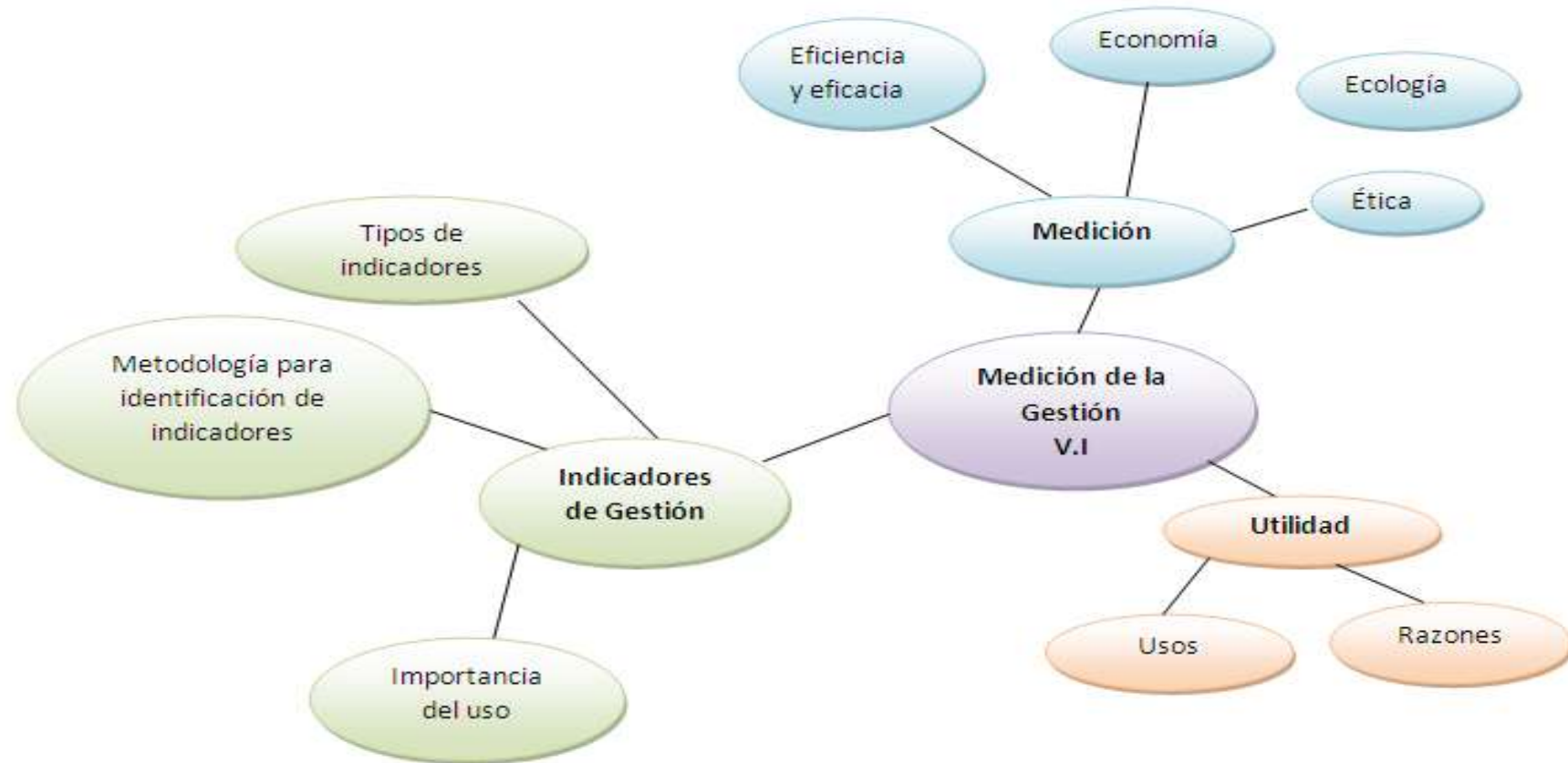


Gráfico No. 3 Subordinación Conceptual
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Variable dependiente

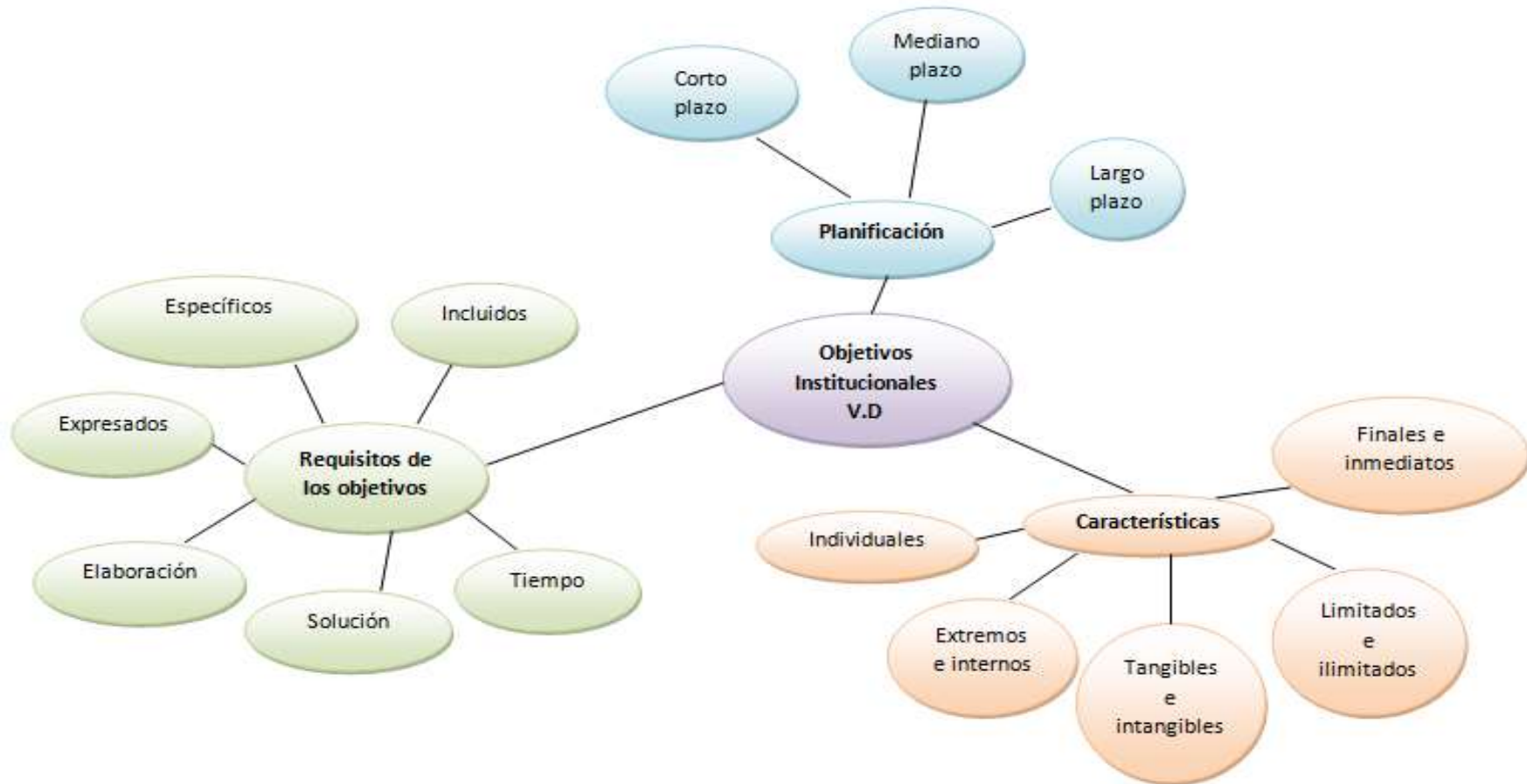


Gráfico No. 4 Subordinación Conceptual
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

2.4.1 Marco Conceptual Variable Independiente

Para fundamentar el trabajo de investigación del SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE PÍLLARO se han asumido una serie de conceptos que sirven de soporte para el estudio acerca de la variable independiente.

2.4.1.1 Auditoria de Gestión

Según **Porras Carlos** (2010:90) concreta el concepto de auditoría de gestión como:

El examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica: y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socio económico derivado de sus actividades.

Según **Waistein Mario** (2011:16) especifica que la auditoría de gestión es: “El examen que efectúa un auditor, independiente de una entidad con el fin de emitir su informe profesional, vinculando a la evolución de la economía y eficiencia de sus operaciones y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.”

Según lo citado por los autores se puede definir que la eficiencia y la eficacia es una de las cosas más importantes que se evalúa dentro de la auditoría de gestión, medir el servicio o el bien que se está brindando

para cumplir los objetivos empresariales o institucionales y obtener los resultados requeridos siempre y cuando exista una evaluación y control.

Importancia de Auditoría de Gestión

Según **López Martha (2012: internet)** especifica la importancia de auditoría de gestión:

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

Según **Milton K. Maldonado E. (2008:21, 29, 30)** da a conocer el enfoque, importancia y características de la auditoría de gestión:

Enfoque de la Auditoría de Gestión

- ✓ Estudia y evalúa el sistema de control interno
- ✓ Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante, la presentación de recomendaciones
- ✓ Utiliza los estados financieros como un medio
- ✓ Promueve la eficiencia de la operación el aumento de ingresos, la recaudación de los costos y la simplificación de

tareas.

- ✓ Es no solo numérico
- ✓ Su trabajo se efectúa de forma detallada.

Características del rendimiento de las 5 Es

✓ Propósito

Evalúa la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y protección del medio ambiente.

✓ Alcance

Puede alcanzar un sector de la economía todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema, actividad específica o proceso.

✓ Orientación

Hacia las operaciones de la entidad, en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.

✓ Medición

Aplicación de los principios de administración.

✓ Interés

La gerencia, el directorio los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.

✓ Enfoque

Eminentemente positivo, teniendo a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección al medio ambiente

✓ Informe de auditoría

Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido

esta relacionados con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.

✓ Conclusión de la entidad

Índice sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.

✓ Recomendación del auditor

Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración, operaciones y procesos.

Según **Carlos Porras** (2010:97, 98, 99,100) da a conocer los Propósitos, Objetivos, Alcance y Enfoque de la Auditoría de Gestión a continuación:

Propósitos

✓ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.

✓ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

✓ Conocer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas

Objetivos

✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión

✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas

✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos

✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la

correcta administración del patrimonio

Alcance

- ✓ Comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.
- ✓ Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y la participación individual de los integrantes de la institución.
- ✓ Verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de procedimientos establecidos
- ✓ Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- ✓ Control sobre la identificación, riesgos su profundidad e impacto y adaptación de medida para la eliminarlos o atenuarlos

Enfoque

- ✓ Es una auditoria con un enfoque gerencial.- operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad.

2.4.1.2 Control de Gestión

Según **Blanca Marrero** (2008:5) cita que el control de gestión es:

Actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a

parámetros de calidad.

Según **De la Peña Alberto** (2011:97) acota que el control de gestión es:

Es un punto de apoyo muy importante del SCI, ya que la misma trata de evaluar el grado en el que la empresa ha cumplido los objetivos previstos. Es decir, el control de gestión tiene por objeto comprobar de manera periódica y sistemática si está actuando de acuerdo con lo programado.

Según lo citado por los dos autores cabe recalcar que el control de gestión evalúa el grado de cumplimiento de objetivos que se están desempeñando dentro de la institución y se ajuste a la eficiencia y eficacia de cada uno de los programas y actividades de los departamentos.

Importancia de Control de Gestión

Según **Cerra Vicente** (2011:33) nos especifica la importancia del control de gestión:

- ✓ Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa
- ✓ Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico
- ✓ Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos
- ✓ Tomar las decisiones correctas y oportunas

Muchas razones justifican la implementación de controles, siendo las más relevantes:

- Alinear las conductas de las personas a los objetivos de la

- organización - resolver el conflicto de intereses opuestos.
- Aumentar la eficiencia operativa y evitar despilfarros, ilícitos, etc.
 - Mantener la competitividad de la empresa en el entorno en el que desarrolla sus negocios.
 - Establecer planes de recompensas, premios y castigos.
 - Guiar las acciones de las personas al logro de los objetivos institucionales.
 - Equilibrar los resultados de corto, mediano y largo plazo.
 - Evitar problemas legales, ambientales, etc.

¿Qué es lo que debe controlarse?

En un principio pareciera que "todo" debería controlarse, pero... ¿Qué es el todo en una empresa? ¿Sería posible? ¿Todo tiene la misma importancia?... Desde ya que no es posible definir el "todo" en una empresa, menos posible será controlarlo. Sin embargo, hay ciertos criterios básicos que deben seguirse:

- Controlar el desempeño de los factores críticos del éxito.
 - Controlar los aspectos más significativos de la gestión.
 - Controlar los aspectos estratégicos que hacen a la supervivencia y crecimiento de la empresa.
 - Controlar los aspectos que pueden ocasionar grandes pérdidas.
 - Controlar los aspectos que pueden originar importantes problemas legales, impositivos, laborales, etc.
-
- Controlar los aspectos que hacen al desempeño de los empleados.

Características de Control de Gestión

- ✓ Deben definirse en aspectos generales
- ✓ Los controles deben atender especialmente a la excepción
- ✓ Los controles deben ser rápidos
- ✓ Los controles deben ser rentables

Ventajas del Control de Gestión

Las ventajas de la empresa se presentan en dos planos distintos:

- ✓ **Plano de la empresa**, aporta racionalización a la elaboración de decisiones y la crítica de los resultados.
- ✓ En el **plano de la organización** es un medio que favorece uno de sus más difíciles logros, el precisar las responsabilidades de cada uno y el de reforzar en los individuos la sensación de participar en la gestión de la dirección

2.4.1.3 Medición de la Gestión

Sergio Hernández y Rodríguez (2011:247) manifiestan que: “Los controles no funcionan si no existe una medición. La información tiene que obtenerse durante la ejecución de las operaciones de la empresa.

Maldonado E. Milton K. (2008:249) nos indica que: “El objetivo fundamental con la utilización de los indicadores para medir la gestión institucional, es buscar la mayor rentabilidad social y económica de los recursos públicos”.

Acotando las dos definiciones de los dos autores se puede constatar que la medición de gestión permitirá ver la evolución de indicadores y tomar las acciones correctivas que sean necesarias para lograr los objetivos propuestos a corto, mediano o largo plazo según lo que se haya propuesto en el plan estratégico.

Los indicadores es la base fundamental para medir la gestión institucional se mide en busca de las mejoras y cumplimientos de los procesos que se realizan en cada departamento.

2.4.1.3.1 Utilidad

Maldonado E. Milton K. (2008:250) nos da a conocer el uso y las razones del porque medir la gestión:

USOS	RAZONES
1. Genera registro y asegura el control	Crea una imparcial y objetividad manera de valorar la gestión. La medición permite a las instituciones realizar una evaluación continua, que posibilita administrar su propia actividad.
2. Mejora la practica administrativa	Prioriza los objetivos y las metas y propone emprender planes y actividades para realizar cambios que mejoren la gestión
3. Redefine políticas	Al poseer registros que proporcionan información cuantificada, brinda la posibilidad de redefinir políticas, lineamientos, estrategias e inclusive de proponer modificaciones a normas legales
4. Formulación del plan del presupuesto	La información que proporciona la medición de la gestión es un factor importante para los procesos de planificación, programación y presupuestación, ya que se constituye en la base para proyectar la producción de bienes y/o servicios.

Según **Waistein Mario** (2011:16) cita en su libro que: “Normalmente los criterios evaluación de la gestión de una entidad deben ser diseñados para cada situación específica, pudiendo utilizar luego para casos similares.”

2.4.1.3.2 Indicador de gestión

El autor **Maldonado E. Milton K.** (2008) nos dice que el indicador de gestión es:

Un elemento que medirá los efectos e impactos de las actividades institucionales en la sociedad, sobre la base de los actuales estándares de los índices biodemográficos del país, producción de bienes o generación de servicios, accesibilidad a los servicios a los servicios, públicos, etc. Son elementos de relación aritmética entre dos números, que servirán para dar a entender o señalar con indicios las acciones.

Según **Benjamín Franklin** (2007:87) los indicadores son:

Un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en la relación con los resultados que se pretenden alcanza, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.

- **Importancia del Uso**

Maldonado E. Milton K. (2008: 249) nos cita que el son varias las razones que pueden justificar el uso de indicadores para medir la

gestión de las entidades y son:

- ✓ Control de calidad del bien o servicio.
- ✓ Asegura los registros de control.
- ✓ Mejora la practica administrativa.
- ✓ Apoya a la formulación de estrategias, objetivos y metas.
- ✓ Retroalimenta con información los procesos de planificación y programación presupuestaria.
- ✓ Impulsa a la búsqueda de la equidad en la distribución de los bienes y servicios.

Según **Benjamín Franklin** (2007:87) la importancia de usar los indicadores es: “Permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisión.”

- **Metodología para la identificación de indicadores**

Maldonado E. Milton K. (2008:246) nos cita que una de las metodologías puede ser:

- ✓ Establecer el programa o actividad institucional
- ✓ Identificar los objetivos
- ✓ Definir los componentes críticos de éxito
- ✓ Hacer una definición preliminar de indicadores
- ✓ Verificar si han quedado consideradas todas las dimensiones de evaluación
- ✓ Establecer metas para los indicadores
- ✓ Validar los indicadores.

- **Tipos de indicadores**

Maldonado E. Milton K. (2008:94) nos dice que según la Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo de México los tipos de indicadores pueden ser:

Indicadores de eficiencia

“Son los que permiten determinar, cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación el presupuesto asignado.

Indicadores de Productividad

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo. La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Indicadores de Impacto

Este tipo de indicadores persiguen dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio económico.

Sirve para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucionales en el ámbito interno.

2.4.1.3.3 Medición

Maldonado E. Milton K. (2008:23) define lo siguiente acerca de las 5 Es:

Eficiencia: consiste en lograr la utilización más productiva de bienes y materiales y de recursos humanos y financieros.

Eficacia: grado óptimo y racional que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Economía: trabajar con los mejores y menores costos posibles sin desperdicio innecesario. Especialmente, en épocas de crisis para empresas y gobiernos con problemas de escases de recursos y altos costos: es imperioso el ahorro y uso económico de los bienes.

Ética: es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas.

Ecología: la tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más las leyes y reglamentos con medidas estrictas y disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas.

Según el Dr. Flores Santiago (2012:7) especifica un concepto de las 5 Es:

- ✓ Eficiencia: Los mejores resultados al menor costo.
- ✓ Eficacia: Nivel en que se alcanzan los resultados.
- ✓ Economía: Los mejores resultados al menor costo.
- ✓ Ética: Cumplimiento de principios morales y valores.

- ✓ Ecología: Cuidado del Medio Ambiente
- ✓ Economía.- uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.
- ✓ Eficiencia.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.
Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

2.4.1.4 Administración Estratégica

Fred R. David (2013:5) nos explica que una de las definiciones de administración estratégica es: “Como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifunciones que permitan a una organización lograr sus objetivos.”

Según los autores **Dess, Lumpkin y Einsner**(2011:9) interpretan que: “La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.”

Según lo citado por estos autores se puede decir que la administración estratégica es identificar las decisiones para el bien de una empresa

evaluar las acciones y los procesos que se está desarrollando y de esta manera ir mejorando día a día los inconvenientes que tiene la institución para de esta manera llegar al fin de los objetivos planteados.

Según **Fred R. David** (2008:16) da a conocer los beneficios de la administración estratégica.

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica.

Según **Fred R. David** (2008:5) especifica las etapas de la administración estratégica.

Etapas de la administración estratégica.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación, y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias particulares que se habrán de seguir. La implementación de la estrategia suele denominarse la etapa de acción de la administración estratégica. Implementación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica.

Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

2.4.1.5 Planeación Estratégica

El autor **Padeña Javier Benavides** (2009:24) cita en su libro que:

La Planeación Estratégica es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones dándoles el seguimiento correspondiente.

Según **Sainz José María** (2012: 29) nos especifica que:

La planeación estratégica debemos entenderla como una suma continua de planes estratégicos, si no como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.

Se especifica que la planeación estratégica ayudara a la empresa al cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados dentro de la misma se podría decir que sin una planeación estratégica la empresa no marchara acorde a lo planteado en el plan estratégico y no llegaría al fin propuesto.

2.4.1.6 Objetivos Institucionales

Padeña Javier Benavides (2009:66) cita que: “Los objetivos son el tercer paso del modelo de planeación estratégica y revisten una importancia primordial, pues son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa.”

Héctor Delgado Castillo (2005:57) nos especifica que: “Los objetivos son los fines que la organización se impone para alcanzar sus operaciones y supervivencia, en el control”

Los objetivos son las metas hacia las cuales está orientada una actividad. Por eso, los objetivos de una organización deberán delimitar la meta que nos hemos propuesto de manera clara y detallada.

Así será posible decodificar los mismos con racionalidad e identificar su alcance, metodología y evaluación para poder lograrlos.

Estos objetivos deben ser lógicamente factibles y deben estar alineados a la estrategia y visión globales de la organización. Por eso juegan un papel muy importante; porque son esenciales para el éxito y la existencia de una organización.

Acotando las dos definiciones se llega a concluir que los objetivos o metas institucionales ayudan a ver a la misión de la organización de una manera más clara y evidente, la misma que es definida como las actividades a desarrollarse, pero necesitan ser cumplidos a mediano y largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener mediante una medición.

2.4.1.6.1 Características

Según **Fisher R.** (2010:66,67) especifica que” las características de los objetivos son:

- **Finales:** son aquellos valores que la organización debe proporcionar indefinidamente a los grupos que están relacionados con la empresa
- **Inmediatos:** son aquellos valores que la empresa pretende alcanzar en futuro inmediato. En realidad se tratan de escalones para alcanzar los objetivos finales.
- **Limitados:** cuando pueden cumplirse en un limitado periodo de tiempo y ya después no tiene que existir una organización para tales fines.
- **Ilimitados:** cuando no es posible alcanzarlos en un periodo limitado de tiempo.
- **Tangibles e intangibles**

Los objetivos finales son generalmente amplios y, por tanto intangibles. Otros inmediatos suelen ser tangibles.

- **Externos:** son aquellos valores que deben ser suministrados fuera de la organización. Es difícil el control de los mismos.
- **Internos:** son principalmente valores deseados por los propietarios y empleados, es más fácil su control.
- **Individuales:** en este sentido la coordinado y coherente que hay que dar ordenación de objetivos admitir que también cada individuo actúa sabiendo lo que quiere.”

Según **Héctor Delgado Castillo** (2008:60) especifica algunas características de los objetivos:

- ✓ “Los objetivos ayudan a la institución a autodefinirse, inmersos en un medio ambiente, con oportunidades y amenazas.
- ✓ Los objetivos auxilian en la coordinación de las decisiones con los decisores.
- ✓ Los objetivos establecen estándares que permiten la mensuralidad del desempeño organizacional.”

2.4.1.6.2 Requisitos que deben reunir los objetivos

Según **Fisher R.** (2008:70) “los requisitos que deben cumplir los objetivos son:

- ✓ Compatibles y coordinados
- ✓ Tiempo: mantenerlos durante un tiempo suficiente para respetar el sentido de permanencia y estabilidad de criterio.
- ✓ Solución óptima: deben ser difíciles de lograr pero no imposibles, para evitar el desánimo y el escepticismo.
- ✓ Elaboración: elaborarlos con participación de quienes han de intervenir en su logro
- ✓ Específicos: En cada caso o situación no ser demasiados para cada persona o servicios
- ✓ Expresados: en forma precisa, y si es posible, cifrada
- ✓ Incluidos. En un sistema de control (medida de resultados) para en evidencia las desviaciones que produzcan.”

Según **Benavides Pañeda Javier** (2009: 80) los objetivos reúnen algunos requisitos:

- ✓ “Criterios de decisión
- ✓ Cada actividad a realizar, así como cada persona que participa tiene objetivos claramente identificados dentro de una

jerarquía piramidal.

- ✓ Deben ser cuantificables para que permitan el grado hasta el cual se han alcanzado
- ✓ Ser ambiciosos y factibles.”

2.4.1.6.3 Planificación del tiempo

Según **MARTÍNEZ GULLEN MARIA (2013:87)** los objetivos pueden planificarse:

- ✓ “A largo plazo: planes para varios años; lo mas es de tres a cinco.
- ✓ A medio plazo: planes anuales; y se planifican entre uno y tres años
- ✓ A corto plazo: planificación semanal o mensualmente; se efectúa para periodos que van de una semana a tres meses.”

2.5 Hipótesis

La escasa medición de la gestión causa el incumplimiento de los objetivos institucionales del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.

2.6 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis

Variable independiente: Medición de la gestión

Variable dependiente: Objetivos institucionales

Unidad de observación: Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.

Termino de relación: Causa

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuanti-cualitativo ya que trata de identificar la naturaleza profunda de la realidad, la estructura y relación que se establecen, para el cumplimiento de las dos tareas básicas de toda investigación: recolección de datos y categorizarlos e interpretarlos. Hace un tratamiento del marco referencial, los objetivos, las hipótesis y las variables, identificando varios métodos cualitativos, así como los instrumentos y procedimientos aplicados para su entendimiento considerando los pasos necesarios.

Según **Mendoza Rudy** (2006: internet), la metodología cuantitativa es la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

El enfoque cualitativo es inductivo los investigadores desarrollan conceptos partiendo de datos para evaluar teorías o hipótesis antes utilizadas por otros investigadores.

El investigador observa el escenario y las personas que lo rodean, las personas los escenarios o los grupos no son reducidas a variables sino, consideradas como todos.

3.2 Modalidades de la Investigación

3.2.1. Investigación de Campo

Según **Naranjo**,(2004:95) especifica que la investigación de campo es “El estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo a los objetivos del proyecto.”

3.2.2 Investigación Documental

La investigación documental “Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).”

(Ibíd.)

3.3 Nivel o tipos de investigación

3.3.1 Exploratorio

Este nivel responde a dar cuenta del porqué del objeto de la investigación en el Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro se encuentra un problema muy relevante ya que la escasa medición de la gestión acorde con el incumplimiento de los objetivos institucionales lo cual no ayuda a que la empresa cumpla con las funciones determinadas y los programas establecidos a corto y largo plazo. (Naranjo, G.:2004:95).

3.3.2 Descriptiva

El fin de esta investigación es expresar escenarios y hechos, es decir cómo se definen varios fenómenos del problema que está en proceso de estudio.

El problema del Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro es no cumplir los objetivos institucionales debido a que la medición de la gestión de la institución no es ejecutada completamente.

Evaluar los procedimientos de medición de la gestión conforme normas de auditoría, para determinar su validez en el entorno actual y futuro, revisar los mecanismos de evaluación del cumplimiento de objetivos institucionales y determinar mejoras en la gestión y proponer un mecanismo de control de gestión que permita cumplir con los objetivos institucionales.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Según Enciclopedia- Diccionario Badbylon (2009: internet), menciona que: “Es un conjunto de elementos (individuos, organizaciones u objetos) del que se toma una muestra para su estudio. Se denomina también universo.”

Esta misma población se definirá de acuerdo a la investigación realizada y que puede ser finita o infinita, y está compuesta por elementos que comparten una misma característica.

Cuadro No. 1 Población

Sujetos	N.-	INSTRUMENTO
Director pedagógico	1	Encuesta
Secretaria	1	Encuesta
Tesorera	1	Encuesta
Contador	1	Encuesta
Alumnos	26	Encuesta
Total	30	

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

3.4.2 Muestra

Por ser la población finita ésta se convierte en la muestra y, de acuerdo a lo explicado, la muestra sería no probabilística ya que se elegirá a quién se va a encuestar y, de tipo debido a que las personas a las que se van a encuestar son de fácil acceso.

Para el caso de esta investigación se va a aplicar encuestas al director pedagógico, secretaria, al contador, a la tesorera y a los estudiantes, lo cual da un total de 30 encuestados en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro, por lo que todo esto se convierte en la muestra.

3.5. Operacionalización de las variables

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Medición de Gestión

Cuadro No. 2 Variable Independiente: Medición de la Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTALES MUESTRA
<p>Medición de la gestión Milton Maldonado (p.249) especifica que: La utilización de <u>indicadores</u> para medir la gestión permite en la institución realizar una <u>autoevaluación</u> continua, que posibilita administrar su propia actividad. Motiva al personal a ahorrar tiempo y le orienta a alcanzar los objetivos previstos con anterioridad</p>	<u>INDICADORES</u>	-Gestión -Medir	<p>¿El servicio que presta la institución a sus estudiantes es?</p> <p>¿Considera importante que se evalúe periódicamente la gestión de la institución?</p>	Encuesta dirigida al personal administrativo y estudiantes
	<u>AUTOEVALUACION</u>	-Visión y misión	¿El reglamento interno de la institución es dado a conocer tanto a estudiantes como al personal administrativo y profesores?	

Fuente: Investigación Bibliográfica

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Objetivos Institucionales

Cuadro No. 3 Variable Independiente: Cumplimiento de Objetivos

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTALES MUESTRA
<p>Objetivos institucionales Javier Benavides (2009: p.66) cita que:</p> <p>Los objetivos empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las <u>actividades</u> de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener por medio del <u>control</u>.</p>	<p>Actividades</p>	<p>Objetivos</p> <p>Benéficas</p> <p>Administrativas</p>	<p>¿Se da a difundir los objetivos de la institución de forma clara?</p> <p>¿Los beneficios que brinda la institución a los estudiantes son: ?</p> <p>¿La administración de la institución es: ?</p>	<p>Encuesta dirigida al personal administrativo y estudiantes</p>
	<p>Control</p>	<p>Personas</p> <p>Periodos académicos</p>	<p>¿Los profesores que dictan su clase son capacitados previamente?</p> <p>¿Se da a conocer la malla curricular durante el periodo académico?</p>	

Fuente: Investigación Bibliográfica
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

3.6. Plan de recolección de información

Metodológicamente, Naranjo G (2004:114) da a conocer que el “plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.”

Cuadro No. 4 Plan de recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar los procedimientos de medición de la gestión, para determinar su validez en el entorno actual y futuro de la institución en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro. -Revisar el cumplimiento de objetivos institucionales y determinar mejoras en la gestión en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro. - Diseñar instrumentos de medición de gestión que permita cumplir con los objetivos institucionales en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.
	Director pedagógico, secretaria, al contador y a la tesorera
¿Sobre qué aspectos	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión. -Medir visión y misión. -Corto, mediano y largo plazo. -Medibles, claros y alcanzables. - Beneficios. -Planes y estrategias. -Políticas y metas. -Personas, actividades, seguridad.
¿Quién? ¿Quiénes?	CRISTINA GIOVANNA QUIÑONEZ MORENO
¿Cuándo?	30/10/2013
PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Dónde?	Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.
¿Cuántas veces?	30
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario

Encuesta

Según **Thompslvan** (2012: Internet), “La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.”

Cuestionario

Según **Osorio Ricardo** (Internet: 2010), “El cuestionario es un instrumento de investigación, este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.”

Teniendo en cuenta las matrices de la operacionalización de las variables y la técnica a ser utilizada determinamos como instrumento para la investigación el cuestionario.

3.7. Procedimientos y análisis

El procedimiento para el trabajo de investigación será de la siguiente manera:

- Revisión de la información recolectada es decir verificar la información incorrecta.
- Corrección de la recolección de datos en caso que la información no sea la establecida para realizar el proceso completo.
- Tabulación la información obtenida en base a las variables de cada hipótesis: manejarla información recolectada, se realiza el estudio estadístico respectivo, se presenta resultados, se tabula, comprobará los objetivos de la información obtenida, y se realiza una Tabla estadística

con los resultados.

- Se procede a la presentación gráfica de la tabulación realizada, la cual facilita la comprensión de la información recolectada.

Formato para la Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL

Esta tabla se utiliza para describir la tabulación en números

Gráfico No. 5 Representaciones gráficas



Este gráfico se utiliza para describir la tabulación en porcentajes

3.7.1. Plan de análisis e interpretación de los resultados

- Se analiza los resultados estadísticos según los objetivos e hipótesis.
- Se procede a la interpretación de los resultados.

Comprobación de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará Chi-cuadrado.

Se establece conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

4.1.1. Encuestas realizadas al personal administrativo y estudiantes

Para el cálculo se aplicará una encuesta al personal administrativo y estudiantes será de 30 personas.

Pregunta 1: ¿El servicio que presta la Institución a sus estudiantes es?

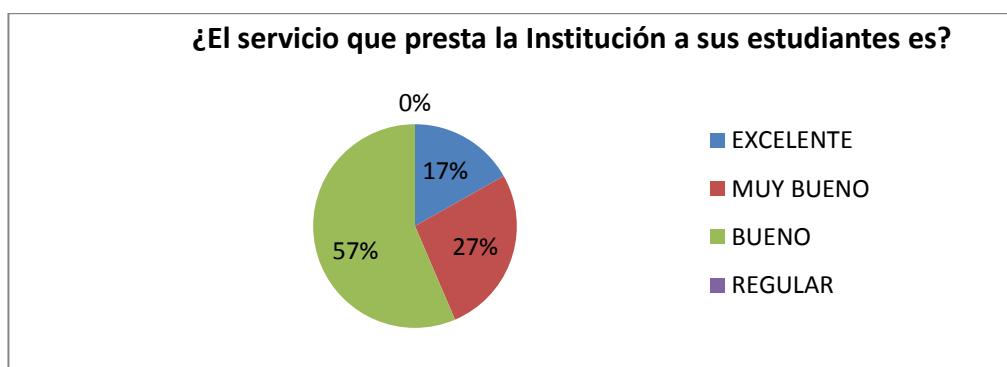
Tabla No. 1 ¿El servicio que presta la Institución a sus estudiantes es?

ITEM	ENCUESTADOS		
FRECUENCIA	f	fr.	fr. %
EXCELENTE	5	0,17	17%
MUY BUENO	8	0,27	27%
BUENO	17	0,57	57%
REGULAR			0%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 6 ¿El servicio que presta la Institución a sus estudiantes es?



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

De la Información presentada anteriormente se realiza el siguiente análisis: 17% de los encuestados manifiestan que el servicio que presta la Institución a sus estudiantes es de excelencia, mientras que un 27% de los encuestados afirman que es muy bueno, y el 57% deducen que el servicio es bueno.

Interpretación

De la Información presentada anteriormente se realiza la siguiente interpretación: la mayoría de los encuestados deducen que el servicio que presta la Institución a los estudiantes es bueno, por lo que se debería realizar una encuesta de evaluación acerca de los servicios que se oferta.

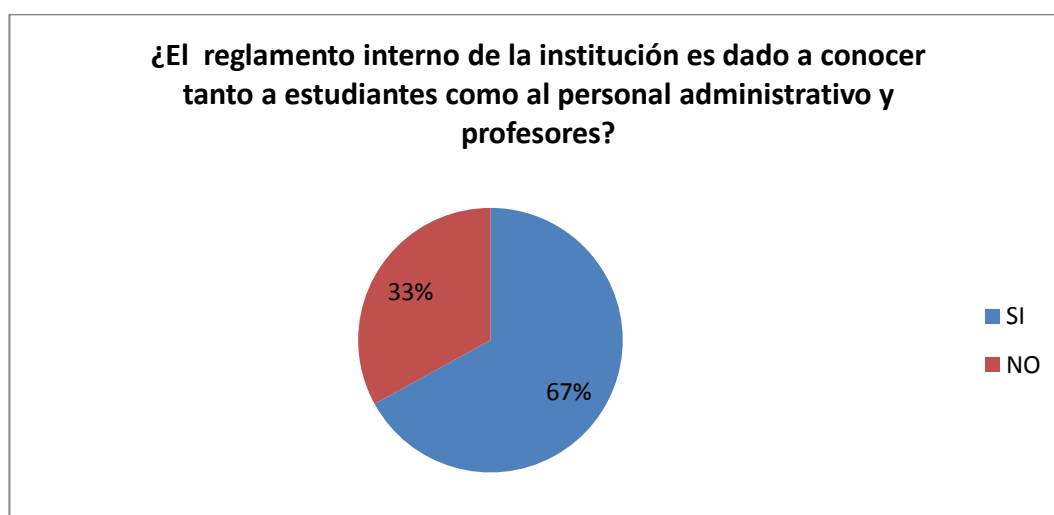
Pregunta 2: ¿El reglamento interno de la institución es dado a conocer tanto a estudiantes como al personal administrativo y profesores?

Tabla No. 2 Reglamento interno de la institución

ITEM	ENCUESTADOS		
	FRECUENCIA	f	fr.
SI	20	0,67	67%
NO	10	0,33	33%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 7 Reglamento interno de la institución



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

En cuanto a la información presentada se realiza el siguiente análisis el 67% de los encuestados manifiesta que si conocen el reglamento interno de la Institución mientras que un 33% no lo conoce.

Interpretación

En cuanto a la información presentada se realiza la siguiente interpretación: la mayoría de los encuestados manifiesta que no conocen el reglamento interno de la Institución y que no se lo aplican, por lo que existen varios problemas del incumplimiento de objetivos.

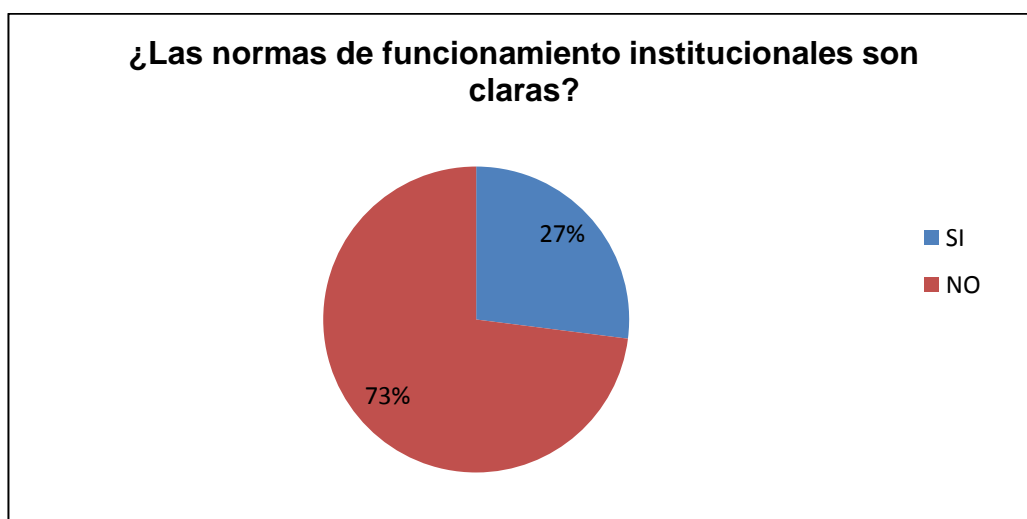
Pregunta 3: ¿Las normas de funcionamiento institucionales son claras?

Tabla No. 3 Funcionamiento institucional

ITEM	ENCUESTADOS		
	f	fr.	fr. %
SI	8	0,27	27%
NO	22	0,73	73%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 8 Funcionamiento institucional



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

En cuanto al análisis de la información presentada se establece que: un 27% de los encuestados deducen que las normas de la institución son claras y un 73% de los encuestados opinan lo contrario.

Interpretación

En cuanto a la interpretación de la información presentada se establece que las normas de la institución no son lo suficientemente claras, por lo que se debería explicar cada una de las mismas para que de esta forma se las cumpla en su totalidad.

Pregunta 4: ¿Cuáles de las normas de la Institución es la que Ud. más conoce?

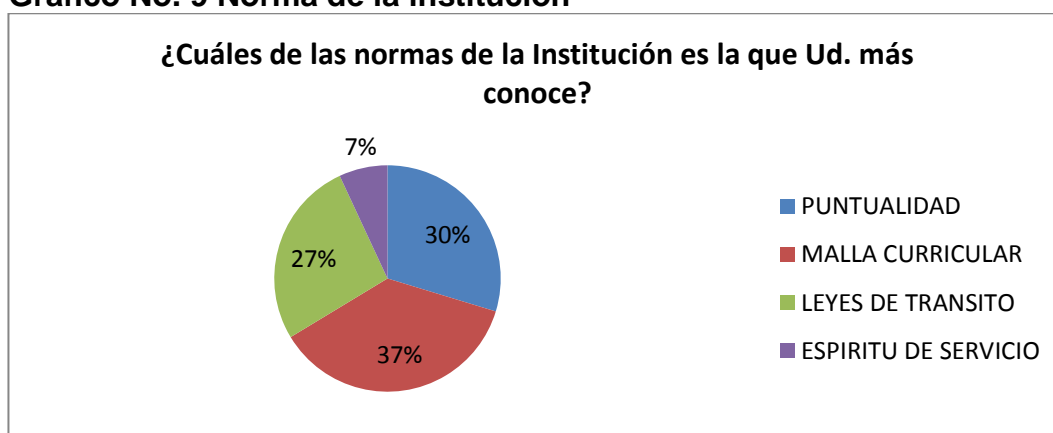
Tabla No. 4 Norma de la institución

ITEM	ENCUESTADOS		
	f	fr.	fr. %
FRECUENCIA			
PUNTUALIDAD	9	0.30	30%
CUMPLIR CON LA MALLA CURRICULAR	11	0.37	37%
COMPROMETIDOS A LAS LEYES DE TRANSITO	8	0.27	27%
ESPIRITU DE SERVICIO	2	0.07	7%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 9 Norma de la institución



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

De la información presentada anteriormente se establece que: cumplir con la malla curricular es una de las normas más conocida por los encuestados con un 37%, la puntualidad con un 30% mientras que las leyes de tránsito están en un 27%, y por último la norma de espíritu de servicio está en un 7%.

Interpretación

De la información presentada anteriormente se establece que: la mayoría de los encuestados revelan que la norma más conocida es cumplir con la malla curricular, seguido de la puntualidad, pero cabe recalcar que se debe dar a difundir más acerca de las normas dentro de la Institución.

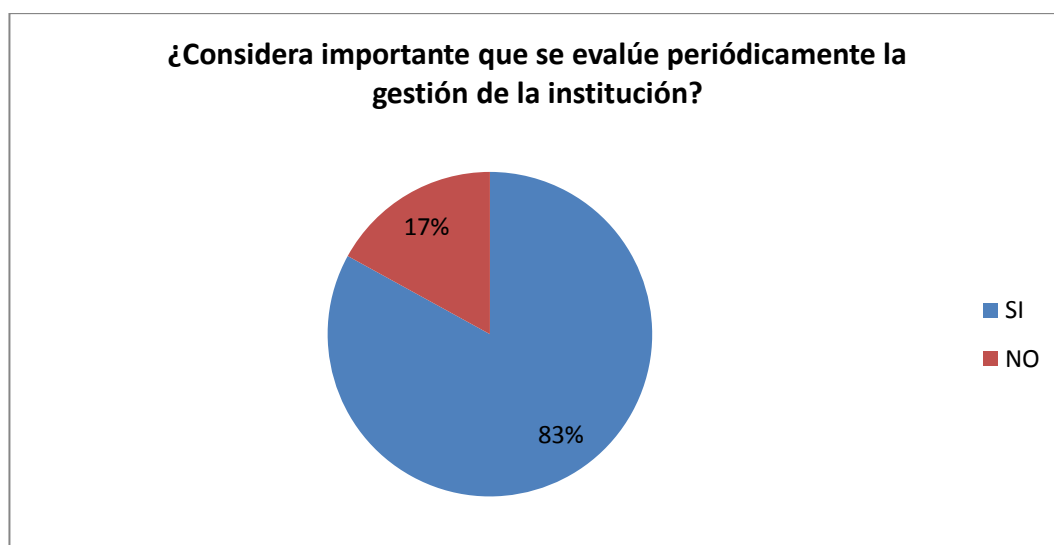
Pregunta 5: ¿Considera importante que se evalúe periódicamente la gestión de la Institución?

Tabla No. 5 Gestión de la institución

ITEM	ENCUESTADOS		
	f	fr.	fr. %
SI	25	0,83	83%
NO	5	0,17	17%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 10 Gestión de la institución



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis:

La información obtenida revela que: un 83% de los encuestados revela que es importante que se evalúe periódicamente la gestión de la Institución, y un 17% opina que no es importante que se evalúe la gestión.

Interpretación

La información obtenida revela que: la gestión de la Institución deberá evaluarse periódicamente y, de esta manera, se podrá cumplir con los objetivos planteados dentro de la Institución.

Pregunta 6: ¿Se da a difundir los objetivos de la Institución de forma clara?

Tabla No. 6 Objetivos de la institución

ITEM	ENCUESTADOS		
FRECUENCIA	f	fr.	fr. %
SI	27	0,90	90%
NO	3	0,10	10%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 11 Objetivos de la institución



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

Según la información evaluada revela que: un 90% de los encuestados responde que los objetivos Institucionales si se están difundiendo de forma clara dentro de la institución y un 10% de los encuestados opina lo contrario.

Interpretación

Según la información evaluada revela que: los objetivos institucionales si se están dando a difundir de forma clara, por lo que se debe seguir difundiendo de manera explícita y en cada periodo académico para cumplir las metas planteadas.

Pregunta 7: ¿Los objetivos institucionales se están cumpliendo?

Tabla No. 7 Objetivos institucionales se están cumpliendo

ITEM	ENCUESTADOS		
	FRECUENCIA	f	fr.
SI	9	0,30	30%
NO	21	0,70	70%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 12 Objetivos institucionales se están cumpliendo



Fuente: encuesta realizada al personal de la institución

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis:

Según la información obtenida se puede interpretar que: Un 70% de los encuestados considera que los objetivos institucionales no se están cumpliendo y un 30% considera que si se están cumpliendo dichos objetivos.

Interpretación:

Según la información obtenida se puede interpretar que: la mayoría de los encuestados revelan que los objetivos institucionales no se están cumpliendo dentro de la Institución, por lo que debe existir un mejor control de los mismos.

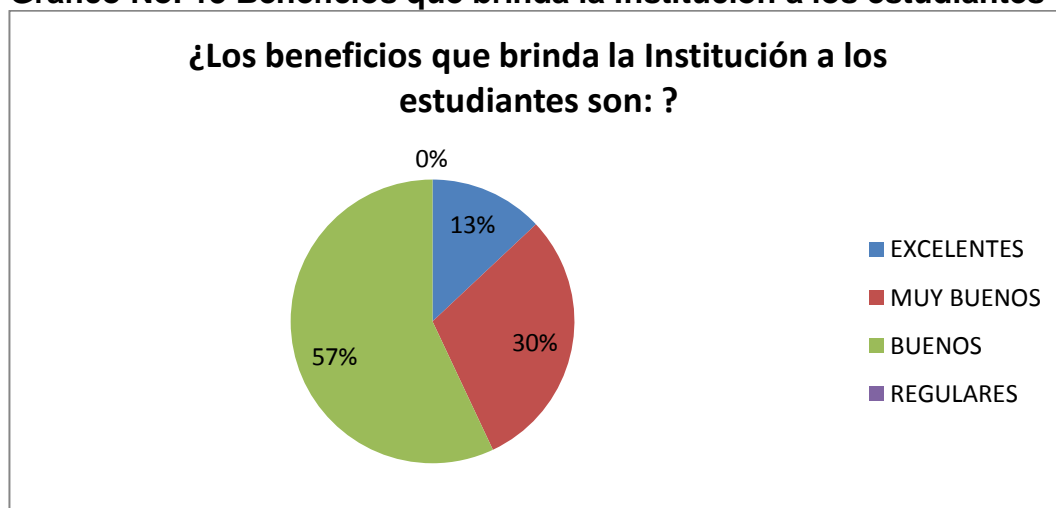
Pregunta 8: ¿Los beneficios que brinda la Institución a los estudiantes son?:

Tabla No. 8 Beneficios que brinda la Institución a los estudiantes

ITEM	ENCUESTADOS		
	f	fr.	fr. %
EXCELENTE	4	0,13	13%
MUY BUENO	9	0,30	30%
BUENO	17	0,57	57%
REGULAR			0%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 13 Beneficios que brinda la Institución a los estudiantes



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

La información acotada anteriormente revela que: un 30% de los encuestados manifiestan que los beneficios que brinda la institución son muy buenos, mientras que un 13% de los encuestados opinan que los beneficios son excelentes y un 57% deduce que los beneficios son buenos.

Interpretación

La información acotada anteriormente revela que: la mayoría de los encuestados afirma que los beneficios que brinda la institución son buenos por lo que se deberían mejorar los mismos para que los estudiantes se sientan más seguro y, de esta manera, tener mayor demanda.

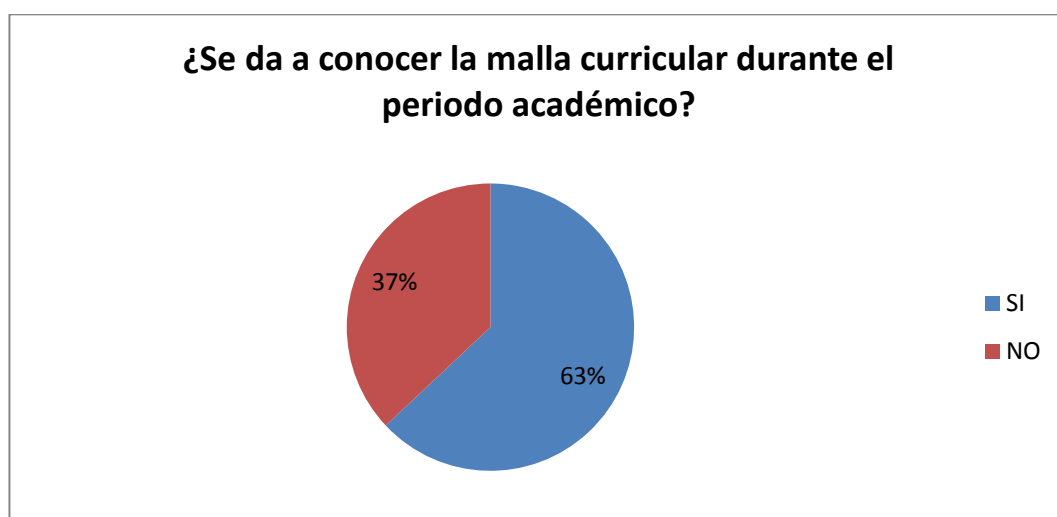
Pregunta 9: ¿Se da a conocer la malla curricular durante el periodo académico?

Tabla No. 9 Malla curricular durante el periodo académico

ITEM	ENCUESTADOS		
FRECUENCIA	f	fr.	fr. %
SI	19	0,63	63%
NO	11	0,37	37%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 14 Malla curricular durante el periodo académico



Fuente: encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

Según la información obtenida se ha podido concluir que: el 63% de los encuestados alegan que si se da a conocer la malla curricular y un 37% de los encuestados alegan que no da a conocer la malla curricular.

Interpretación

Según la información obtenida se ha podido concluir que: la mayoría de los encuestados afirman que si se da a conocer la malla curricular durante el periodo académico, por lo que se debe seguir implementando este método.

Pregunta 10: ¿La administración de la Institución es: ?

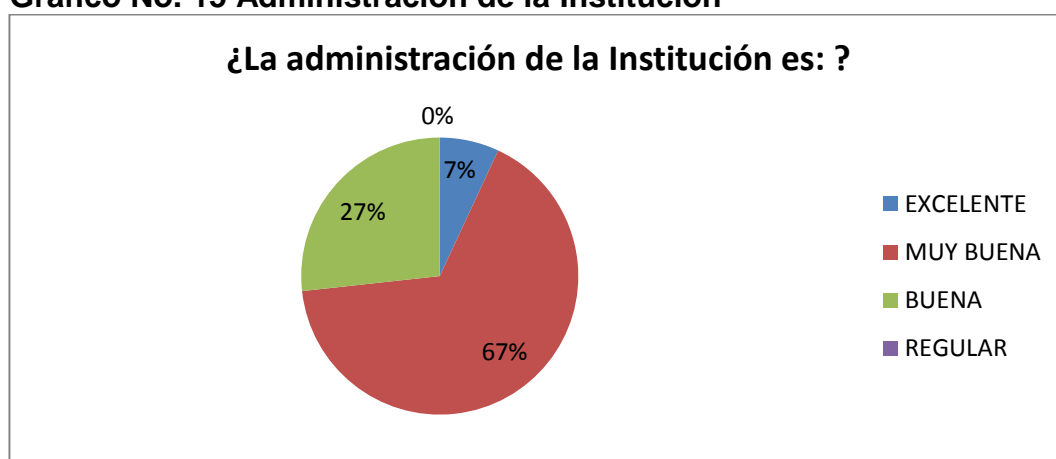
Tabla No. 10 Administración de la Institución

ITEM	ENCUESTADOS		
FRECUENCIA	f	fr.	fr. %
EXCELENTE	2	0,07	7%
MUY BUENA	8	0,27	27%
BUENA	20	0,67	67%
REGULAR			0%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 15 Administración de la Institución



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

Según la información acotada por los encuestados se ha podido analizar qué: un 27% de los encuestados opina que la administración es muy buena, mientras que un 67% de los encuestados opina que la administración de la Institución es buena, y un 7% de los encuestados opina que la administración es excelente.

Interpretación

Según la información acotada por los encuestados se ha podido interpretar que: la mayor parte de los encuestados revela que la administración es buena; sin embargo debe existir mayor gestión dentro de la Institución para que mejore.

Pregunta 11: ¿Los profesores que dictan su clase son capacitados previamente?

Tabla No. 11 Los profesores que dictan su clase son capacitados previamente

ITEM	ENCUESTADOS		
	FRECUENCIA	f	fr.
SI	9	0,30	30%
NO	21	0,70	70%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
 Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 16 Los profesores que dictan su clase son capacitados previamente



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
 Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

Se puede analizar con la información obtenida lo siguiente: que los profesores no son capacitados previamente esto señala un 70% de los encuestados y solo un 30% asegura que sí.

Interpretación

Se puede interpretar con la información obtenida lo siguiente: la mayor parte de los encuestados establece que los profesores que dictan sus clases no son capacitados previamente, por lo que se debe establecer una política de capacitación para los mismos.

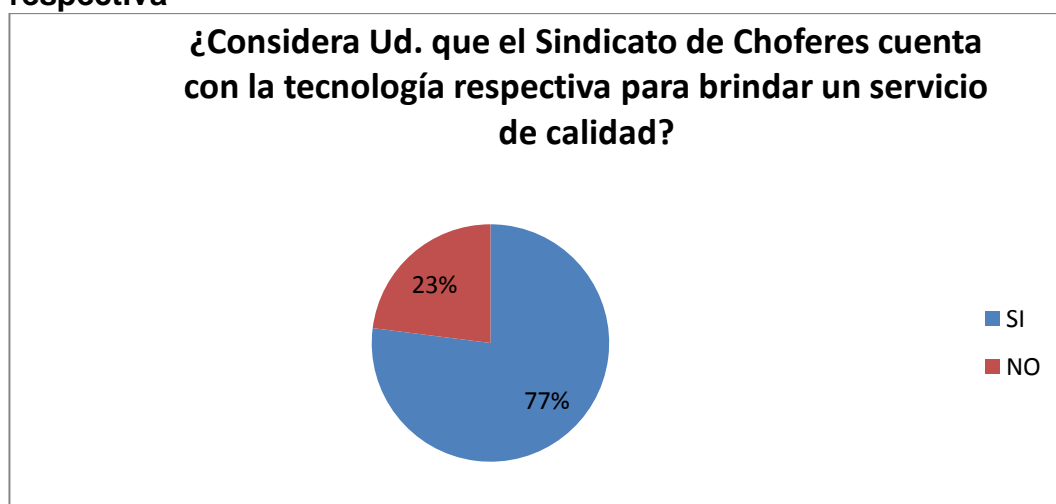
Pregunta 12: ¿Considera Ud. que el Sindicato de Choferes cuenta con la tecnología respectiva para brindar un servicio de calidad?

Tabla No. 12 El Sindicato de Choferes cuenta con la tecnología respectiva

ITEM	ENCUESTADOS		
FRECUENCIA	F	fr.	fr.%
SI	23	0,77	77%
NO	7	0,23	23%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
 Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 17 El Sindicato de Choferes cuenta con la tecnología respectiva



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
 Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

Según la información obtenida se puede asegurar que: un 77% de los encuestados aseguran que la tecnología está acorde para brindar un servicio de calidad y un 23% asegura que no.

Interpretación

Se puede interpretar con la información obtenida lo siguiente: la mayor parte de los encuestados establece que los profesores que dictan sus clases no son capacitados previamente, por lo que se debe establecer una política de capacitación para el mismo.

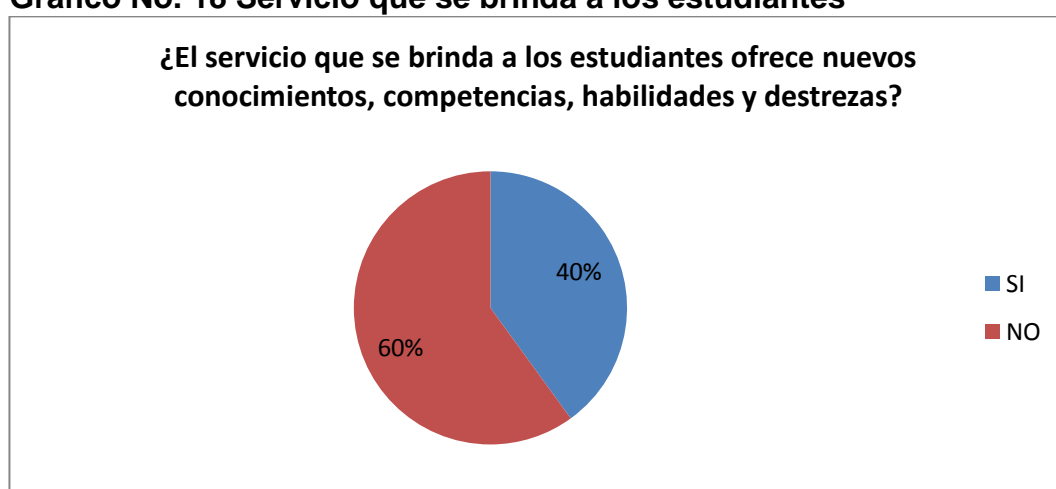
Pregunta 13: ¿El servicio que se brinda a los estudiantes ofrece nuevos conocimientos, competencias, habilidades y destrezas?

Tabla No. 13 Servicio que se brinda a los estudiantes

ITEM	ENCUESTADOS		
FRECUENCIA	f	fr.	fr. %
SI	12	0,40	40%
NO	18	0,60	60%
n	30	1	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 18 Servicio que se brinda a los estudiantes



Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Análisis

Según la información obtenida se puede obtener que: un 40% de los encuestados opina que el servicio que brinda la Institución a los estudiantes ofrece nuevos conocimientos, competencias, habilidades y destrezas y un 60% opine lo contrario.

Interpretación

Según la información obtenida se puede obtener que: los encuestados opinan que el servicio que brinda la Institución a los estudiantes no ofrece del todo nuevos conocimientos, competencias, habilidades y destrezas, por lo que se debe poner más control en la calidad de los conocimientos que se está brindando.

4.2 Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utiliza la herramienta Chi Cuadrado permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Señalamiento de las variables:

Variable Independiente

Medición de la Gestión

Variable Dependiente

Objetivos Institucionales

4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis

Para la verificación se considera la hipótesis ya planteada.

Hipótesis

La escasa medición de la gestión causa el incumplimiento de los objetivos institucionales del Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.

a) Modelo Lógico

H_0 = La escasa medición de la gestión NO es la causa del incumplimiento de los objetivos institucionales del Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.

H_a = La escasa medición de la gestión SI es la causa el incumplimiento de los objetivos institucionales del Sindicato de Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.

b) Modelo Matemático

Ho = Hi

Ha ≠ Hi

Se procederá a trabajar con dos colas con 95% Nivel de Confianza y 5% de error.

4.2.2 Nivel de Significación

El nivel de significación es del 5% = 0,05 / 1 = 0,05

El valor de riesgo que se corre en la presente investigación por rechazar algo que es verdadero es del 5%.

En la presente investigación se aplicará el método del JI O CHI CUADRADO para la comprobación de la hipótesis.

4.2.3 Estimador Estadístico

$$X^2 = \left[\frac{\sum(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi - cuadrado

\sum = Sumatoria

FO = Frecuencia observada

FE = Frecuencia esperada o teórica

4.2.4 Combinación de Frecuencias

A continuación se presenta la tabla de contingencia la misma que permitirá determinar los datos necesarios para verificar nuestra hipótesis.

Para elaborar la tabla de contingencia, se escogió la pregunta 5 para la variable Independiente, mientras que la pregunta 7 para la variable Dependiente.

Se combina los datos de respuestas dadas a la pregunta 5; de los encuestados.

Pregunta 5:

¿Considera importante que se evalúe periódicamente la gestión de la Institución?

Tabla No. 14 Frecuencia observada

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	25
No	5
TOTAL	30

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Pregunta 7:

¿Los objetivos institucionales se están cumpliendo?

Tabla No. 15 Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
Si	9
No	21
TOTAL	30

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Tabla No. 16 Tabla de Contingencia

(Combinación de frecuencias observadas)

VARIABLES	SI	NO	TOTAL	%	TOTAL
¿Considera importante que se evalúe periódicamente la gestión de la institución?	25	5	30	50%	0,5
¿Considera Ud. que los objetivos institucionales se están cumpliendo?	9	21	30	50%	0,5
TOTAL			60	100	1

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Tabla No. 17 Frecuencias Esperadas

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
Medición de la gestión	15	15	30
Objetivos institucionales	15	15	30
TOTAL	30	30	60

Fuente: encuesta realizada al personal de la institución

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Cálculo de las Frecuencias Esperadas:

$$E_1 = \frac{30 * 30}{60} = \frac{900}{60} = 15$$

$$E_2 = \frac{30 * 30}{60} = \frac{900}{60} = 15$$

$$E_3 = \frac{30 * 30}{60} = \frac{900}{60} = 15$$

$$E_4 = \frac{30 * 30}{60} = \frac{900}{60} = 15$$

4.2.5 Grados de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

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

Dónde:

GL = grados de libertad

c = Columnas

f = Filas

Datos

c = 2

f = 2

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

$$gl = (1) * (1)$$

$$gl = 1$$

Tabla No. 18 Grados de Libertad

Grados de libertad =	(c - 1)	(f - 1)
	1	1
Grados de libertad =	1	

Fuente: Encuesta realizada al personal de la institución

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Cálculo de Chi cuadrado t

Con un nivel de significancia de: 5% = 0.05

$$\alpha = 0.05 / 1 = 0.05$$

$$X^2_t = \begin{matrix} & \alpha = 0.05 & \\ & \diagdown & \diagup \\ & & 3.48 \\ \alpha = 0.05 & & \\ & \diagup & \diagdown \\ & gl = 1 & \end{matrix}$$

$X^2_t = 3.48$ Este valor se obtiene de la Tabla de valores constantes para Chi Cuadrado

Se procede a calcular el Chi cuadrado, el valor que se obtenga se compara con el valor de significación para deducir la respectiva conclusión

Tabla No. 19 Frecuencias Observadas y Esperadas

O	E			
FRECUENCIAS OBSERVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	O - E	(O - E)²	(O - E)²/E
0	15	-15	225	15
30	15	15	225	15
30	15	15	225	15
0	15	-15	225	15
			SUMA	60

Fuente: Apoyo de investigación

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Cálculo del Chi Cuadrado:

Fórmula: Qué se aplicará para el cálculo:

$$X^2 = \left[\frac{\sum(O - E)^2}{E} \right]$$

$$X^2 = \left[\frac{\sum(O - E)^2}{E} \right] = \frac{(0 - 15)^2}{15} + \frac{(30 - 15)^2}{15} + \frac{(30 - 15)^2}{15} + \frac{(0 - 15)^2}{15}$$

$$X^2 = \left[\frac{\sum(O - E)^2}{E} \right] = \frac{225}{15} + \frac{225}{15} + \frac{225}{15} + \frac{225}{15}$$

$$X^2 = \left[\frac{\sum(O - E)^2}{E} \right] = 15 + 15 + 15 + 15$$

$$X^2_c = 60$$

4.2.6 Regla de Decisión

Se establece la aceptación rechazo de Hipótesis Nula o Alterna se aplicará a la tabla que a continuación se presenta:

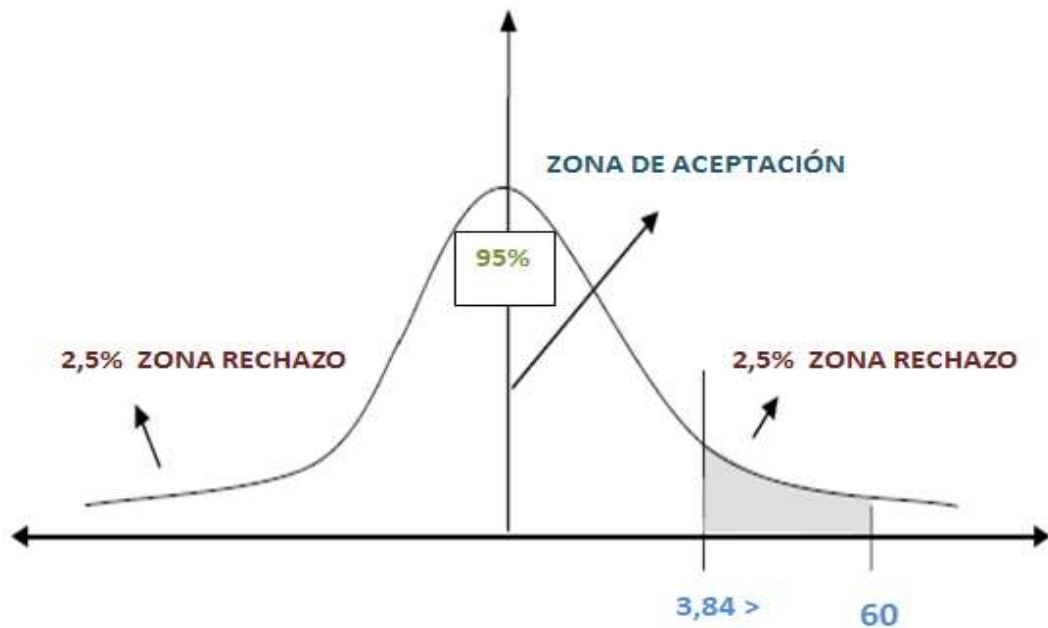
Tabla No. 20 Regla de Decisión

$X^2_c < X^2_t$	se acepta la hipótesis nula
$X^2_c > X^2_t$	se acepta la hipótesis alternativa
$60 > 3.48$	

Fuente: Apoyo de investigación

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Gráfico No. 19 Verificación De La Hipótesis



Fuente: Apoyo de investigación
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

4.3.7 Conclusión:

En cuanto al resultado de la información procesada del trabajo de investigación se puede establecer que se acepta la hipótesis alterna porque $X^2 t = 3,48 < X^2 c = 60$ manifestando: La escasa medición de la gestión causa el incumplimiento de los objetivos institucionales.

Según la información proporcionada por los encuestados que la Medición de la gestión debe aplicarse para que de esta manera se cumplan los objetivos institucionales en el Sindicato de Choferes Profesionales de Píllaro.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En base a los resultados obtenidos se puede establecer las siguientes conclusiones:

- Dentro de la institución no se maneja una correcta Medición de la Gestión, por lo que esto ha incurrido en que los objetivos institucionales no se cumplen a cabalidad y no se llega a un fin específico abarcando problemas.
- Al efectuar el proceso planificado de la investigación sobre la medición de la gestión y su incidencia en el cumplimiento de objetivos institucionales, se determina una relación directa que permite señalar el poco interés y direccionamiento hacia la actividad clave en el seguimiento de la evaluación institucional.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación de la gestión organizativa y funcional de la institución, se puede notar que hay aplicaciones parciales y actividades dispersas de seguimiento, las cuales no se las aplica en todos los procedimientos de manera estandarizada, por ende se comprueba que el personal administrativo desconoce acerca de la medición y el control pertinente que se debe aplicar por lo que los objetivos

institucionales deben cumplirse, se los difunde pero no se los mide.

- Según la información analizada dentro de la institución se establece que los objetivos institucionales son claves en la relación de eficiencia que debe mostrar una institución, en este caso, al tratarse de un ente sin fines de lucro, no ha sistematizado mecanismos de evaluación del cumplimiento de objetivos institucionales y mejoras futuras.

5.2 Recomendaciones

Se plantea las siguientes recomendaciones que ayudaran a solucionar los diferentes problemas detectados:

- Se debe establecer un sistema de medición de todos los procesos que se realizan en todas las áreas, implicar a los responsables para que de esta manera ellos controlen que cada proceso y actividad se está cumpliendo acorde con los objetivos institucionales y de esta manera se cumplan cada uno de ellos.
- Generar procesos estructurados de medición de la gestión de manera que incidan en el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro. La medición de la gestión debe aplicarse bajo controles adecuados para que de esta manera se cumplan los objetivos planteados, asignación de actividades a cada uno de los responsables y de esta manera se llegue a los resultados esperados.
- La aplicación de mecanismos de gestión y evaluación de cumplimiento, debe ser amplia y con actividades puntuales de seguimiento; es recomendable que sean aplicadas integralmente

en todos los procedimientos, especialmente en los más sensibles y de manera estandarizada.

- La medición de la gestión debe aplicarse bajo controles estrictos para que de esta manera se cumplan todos los procesos, la asignación de actividades a cada uno de los responsables, para que con este parámetro se pueda cumplir a cabalidad todo lo planteado en el plan estratégico una correcta administración de la institución ayudara a la institución a cumplir las metas y los objetivos planteados y no solo eso se podrá establecer los problemas por el cual el sindicato está pasando y de esta manera atacarlos de la mejor manera.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

6.1.1 Título

“Instrumentos de medición de gestión que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales”

6.1.2 Institución Ejecutora

SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE
PÍLLARO

6.1.3 Beneficiarios

Socios

Personal Administrativo

Personal Administrativo

Estudiantes

6.1.4 Ubicación

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Píllaro

- Parroquia: Santiago de Píllaro
- Barrio: La Matriz - Centro
- Calles: Avenida Rumiñahui

6.1.5 Tiempo Estimado para la Ejecución

Desde el 01 de Julio al 15 de septiembre del 2014.

6.1.6 Equipo Técnico Responsable

El Equipo técnico encargado de esta labor:

- **Investigadora:**

Cristina Quiñónez

- **Tutor del Trabajo de Investigación:**

Ing. Bertha Sánchez

- **Contador del Sindicato de Choferes de Píllaro:**

Dr. Marco Recalde

6.1.7 Costo

El costo de la propuesta es:

Tabla No. 21 Costo de la Propuesta

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO
IMPRESIONES	20 HOJAS	\$0.05	\$1.00
COPIAS	100 HOJAS	\$0.02	\$2.00
MEDIOS MAGNETICOS	2 CD	\$1.00	\$2.00
HONORARIOS	180 HORAS	\$12.00	\$2160
IMPREVISTO		10% (2165)	216.5
TOTAL			\$2381.5

6.2 Antecedentes

Según la investigación que se ha procesado, en el Sindicato de Choferes Profesionales se puede establecer que no existe una medición correcta de la gestión, lo cual que conlleva a que los objetivos institucionales no se estén cumpliendo a cabalidad.

Se indagó previo al tema y se encontró algunos trabajos de investigación que ayudan a sustentar algunas soluciones para el problema, y que se detallan a continuación:

Según Vinuesa,(2011:61) de la Universidad Técnica de Ambato previo a conferirse el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en su tesis elaborada con el tema “El Control Interno y su Incidencia en la Gestión Institucional en la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua Segundo Semestre del Año 2010”, especifica la siguiente solución: “Definir herramientas que permitan medir la gestión de los involucrados en las operaciones de la institución”.

Con lo expuesto por José Vinuesa se define que se puede llegar a cumplir las operaciones planteadas dentro de la institución conforme a instrumentos de medición, que ayudarán al control de lo que se está realizando.

Según Arroba, (2011:79) de la Universidad Técnica de Ambato previo a conferirse el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en su tesis elaborada con el tema “Impacto del Control Interno en el Cumplimiento de los Objetivos Institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. En el semestre Enero- Junio del 2011” especifica la siguiente solución “Crear un sistema integral de indicadores de gestión que permitan medir continuamente las habilidades operativas y administrativas con la perspectiva de lograr altos índices de eficacia con

el cumplimiento de objetivos y el fortalecimiento del control interno”

La autora Arroba Edith nos expone la solución para que los objetivos institucionales se cumplan eficientemente, mediante indicadores de gestión que son las herramientas básicas de la medición de la gestión y el control interno es muy importante para que se cumpla todo lo planteado.

Según Santana, (2011:70) de la Universidad Técnica de Ambato previo a conferirse el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en su tesis elaborada con el tema “El control interno contable y su incidencia en el cumplimiento de objetivos financieros de la Corporación VERPAINTCORP Cía. Ltda.”, especifica que:

“Difundir por escrito y verbal los objetivos que se desean alcanzar a todos los empleados, de tal manera que se los convierta como parte activa para la consecución de las metas plateadas por la administración. Así también participar a los integrantes de la empresa el nivel en que se encuentre el cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta los periodos en que se obtengan resultados.”

Para que el cumplimiento de los objetivos sea a cabalidad la autora María Santana recomienda que se los difunda de manera verbal y escrita a todos los empleados y a todos los que conforman la institución cabe recalcar que es importante que se los difundan de manera clara y específica.

Según Criollo, (2011:131) de la Universidad Técnica de Ambato previo a conferirse el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en su tesis elaborada con el tema “Impacto del sistema de control interno en el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de Agosto Ltda., durante el primer semestre del año 2011”, especifica que: “Todas las entidades no importa su naturaleza o tamaño deberían contar

con un sistema de control interno que evalúen su gestión y permitan identificar el grado de cumplimiento de los objetivos determinando cuan eficientes y confiables son los mismos.”

La autora nos especifica que en todas las empresas deben existir mecanismos de medición que ayuden en el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos.

6.3 Justificación

Esta propuesta se justifica por la importancia de la medición de la gestión ya que es la base primordial que ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales; por ello, es importante establecer herramientas de medición de gestión que ayuden al cumplimiento y al control parcial de las actividades como de los procesos que se están realizando dentro de la misma.

El interés de realizar la propuesta surge para que los objetivos sean medidos y controlados y, de esta manera, brindar un mejor servicio a los estudiantes, También para que la Institución solucione varios problemas que han venido afectando a la misma a lo largo del tiempo.

La presente propuesta es factible realizarla ya que se cuenta con acceso a toda la información que el sindicato proporciona de manera amable y oportuna.

Esta propuesta beneficiará a todo el personal administrativo y docentes que se encuentra laborando en la institución, con lo cual se logra cumplir con los objetivos planteados mediante un control y se medirá la eficiencia y la eficacia del servicio que se presta a los estudiantes y, así, también se beneficiara a nuestros clientes.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Rediseñar el sistema de medición de gestión que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Píllaro.

6.4.2 Objetivos Específico

Diagnosticar la situación de los procesos más sensibles de la institución para distinguir cuales son los procesos que no se están controlando.

Diseñar procesos que ayuden a controlar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Establecer instrumentos de medición de gestión que ayuden al control de los procesos institucionales más sensibles.

6.5 Análisis de la factibilidad

La presente propuesta es posible de realizarla ya que se cuenta con el interés del personal administrativo del sindicato, los cuales consideran que se debe evaluar la gestión para que se cumplan los objetivos.

❖ Socio – Cultural

El Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Píllaro cuenta con el personal predispuesto a implementar los cambios necesarios para mejorar la situación de la Institución. Mediante los instrumentos de medición se podrá controlar el cumplimiento de los objetivos y los procesos que se deben realizar a cabalidad.

❖ **Tecnológico**

El Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Píllaro cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para la realización de esta propuesta, es posible que la misma se desarrolle sin ningún problema, y podrá ser ejecutada fácilmente.

❖ **Organizacional**

La participación del personal administrativo es importante ya que ellos serán los que aplicaran los instrumentos de gestión que ayuden al cumplimiento de los objetivos y de esta manera se alcanzara lo deseado.

❖ **Económico – Financiero**

La factibilidad de esta propuesta en el ámbito económico se basa en que exista más demanda estudiantil por lo que se debe brindar un servicio excelente para que, y, los clientes queden satisfechos.

6.5.1 Factibilidad Social

Con la elaboración de este proyecto se beneficiaran los administradores y empleados de la empresa en cuanto a la medición de la gestión, por lo que será más factible para ellos ir mejorando los procesos a seguir.

6.5.2 Factibilidad Económica

Existe interés de parte de los administradores, ya que piensan que la medición de la gestión es una herramienta que ayudará a la Institución a cumplir con cada objetivo planteado.

6.5.3 Factibilidad de Género

El Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Pillaro se dedica a dar clases a estudiantes, tanto practica como teórica para que los mismos obtengan su licencia profesional; en este caso, la propuesta de este proyecto está orientada a que la Institución se maneje con instrumentos de gestión para el beneficio de todos los clientes y contribuyendo al desarrollo de todos.

6.6 Fundamentación Científica Técnica

Herramientas de gestión

Según J. A. Gélvez; (2014: internet) se entiende que las **herramientas de gestión** son “todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales:

- Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial.
- Herramientas para el control y mejora de los procesos empresariales.
- Herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones”.

Indicadores de Gestión

El autor Milton K. Maldonado (2008:248) especifica que los indicadores de gestión son:

Los elementos que medirán los efectos e impactos de las actividades institucionales en la sociedad, sobre la base de los

actuales estándares de los índices biodemográficos del país, producción de bienes o generación de servicios, accesibilidad a los servicios a los servicios, públicos, etc. Son elementos de relación aritmética entre dos números, que servirán para dar a entender o señalar con indicios las acciones.

Beneficios de los indicadores de gestión

Según Amado Salgueiro (2001:19) la utilidad de los indicadores de gestión:

- A. “Nos permiten seguir el comportamiento y controlar cualquier área de la empresa, y a ella globalmente, con solo determinar los indicadores apropiados.
- B. Nos proporcionan información muy valiosa que nos ayuda a tomar decisiones
- C. Nos ayudan a planificar a corto y medio plazo, pues son los propios ratios los que van a permitir que el resultado a alcanzar (objetivo) sea mediable y cuantificable”.

Cuestionario de Control

Según Rodrigo Estupiñán (2006:) los cuestionarios son diseñados para:

Facilitar la revisión y la evaluación del control interno, no pretende abarca todas las situaciones posibles y por lo tanto cuando, las características particulares de una empresa no se complementan en dichos cuestionario, deberán ampliarse y modificarse de acuerdo a las circunstancias, puesto que su objetivo no es sustituir, eliminar o desplazar el criterio del auditor publico independiente, sino una guía que ayude a concluir la investigación.

Proceso

El autor Yanel Blanco Luna (2012: 195) nos especifica que un proceso es:

“Una condición dentro de, o a través de organizaciones individuales o funciones, son manejados por medio de procesos de planeación, ejecución y supervisión gerencial básicos. El control interno es una parte de estos procesos y está integrado con ellos, permitiendo así funcionar y supervisar su comportamiento y continuidad pertinencia”.

Objetivos

“Cualquier entidad difunde una misión, estableciendo objetivos, y desea logros y estrategias para realizarlos. Los objetivos pueden ser una aspiración de la entidad como un todo, o ser un blanco de actividad específica dentro de la entidad.

Aun cuando muchos objetivos son específicos a una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos”. (Ibíd.)

Categorías de los objetivos

Los objetivos se pueden dividir en lo siguiente:

- “Operaciones.- relativo al efectivo y eficiente uso de los recursos de la entidad.
- Información financiera.- relativo a la preparación y divulgación de estados financieros confiables.
- Cumplimiento.- relativo al cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables”.

Mapa estratégico

Según MilindM. (1995: 183) el mapa estratégico es:

Un instrumento de análisis especialmente valioso para lograr una visión en profundidad del apalancamiento estratégico. Representa un prerrequisito fundamental para cualquier directivo que pretenda lograr un verdadero conocimiento intuitivo sobre la libertad de maniobra de su empresa y el retorno posible de cualquier mercado en el que compita su organización.

Principios Básicos del Mapa Estratégico

Según Daniel Martínez (2012:216) “Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y lo, que es más importante, poderlos gestionar.”

Flujograma

Según el autor Braulio Mejía (2006:51) el flujograma: “Es un método para describe gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprenderlos procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas.”

Ventajas del Flujograma

Las ventajas del flujograma son:

- Facilita ejecutar los trabajos
- Describe los diferentes pasos del proceso

- “Impide las improvisaciones
- Permite un equilibrio de las cargas laborales
- Genera un sentido de responsabilidad establece los límites del proceso
- Genera calidad y productividad” (Ibíd.)

Matriz de Indicadores

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009:114) nos especifica que la matriz de indicadores es: “Una forma estructurada de presentar información acerca de los objetivos de un programa, como se evaluara el logro de estos objetivos y los riesgos que se enfrentara durante la ejecución del mismo.”

6.7. Modelo Operativo

6.7.1 Situación Actual

El Sindicato de Choferes Profesionales maneja los procesos de la Institución bajo estándares de calidad; sin embargo, se puede identificar que existen algunos problemas que provocan falencias al ejecutar las actividades que se tienen planteadas.

Cuadro No. 5 Plan de Acción de la Propuesta

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Diagnóstico	Obtener la información de los procesos de la Institución	Recopilación de información de los procesos institucionales	20 hojas 1 USB	1 de julio al 15 de julio de 2014	Cristina Quiñónez
Interpretación	Establecer flujogramas para los procesos investigados dentro de la Institución	Elaboración de flujogramas y fichas de procedimientos	20 hojas	Del 16 de julio al 25 de julio de 2014	Cristina Quiñónez
Análisis	Ajustar los instrumentos de medición a los procesos establecidos	Diagnóstico de los instrumentos de medición indicadores de gestión	Hojas	Del 1 de agosto al 15 de agosto	Cristina Quiñónez
		Aprobación de los procesos	Hojas		Administrativo
Rediseño	Establecer un formato general de instrumentos de medición	Diseño de formato general de instrumentos de medición que evalúen los procesos	1 proyector Carpeta Hojas	15 de septiembre de 2014	Administrativo

“Sistema de medición de gestión que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales.”

FASE 1

Diagnóstico de la situación de los procesos más sensibles del Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro.

OBJETIVO

Obtener información de los procesos más sensibles que aplica el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro,

INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizó fue la observación, la institución no maneja un Manual de Políticas y Procedimientos establecidos.

Procesos

Secretaria

Los procesos que realiza la secretaria dentro del Sindicato de Choferes Profesionales es el siguiente:

1. Recpta las matriculas de cada estudiante en los periodos académicos
2. Cada estudiante debe entregar los documentos pertinentes (no es obligatorio entregar la documentación en ese momento)
3. La encargada de secretaria archiva la documentación manualmente.

Los procesos manejados por la responsable dentro de secretaria no son los adecuados, debido a que la recepción de matrículas no es la correcta ni la más conveniente, por lo que los procesos no son completados con eficiencia.

Cabe recalcar que puede conllevar a tener problemas, ya que si se presenta una auditoría interna lo más probable es que el informe sea incorrecto porque no se están realizando los procesos correspondientes y adecuados.

Tesorería

Los procesos que realiza el de tesorería dentro del sindicato de choferes profesionales es el siguiente:

1. El procedimiento para el cobro de los ingresos de cada estudiante se lo realiza mediante la cuenta corriente de la Cooperativa San Francisco, los primeros cinco días de cada mes.
2. Los estudiantes se acercan a entregar el comprobante de depósito a la tesorera.
3. La tesorera es la responsable de verificar el pago de cada uno de los estudiantes mediante el comprobante de depósito.
4. La responsable coteja cada uno de los comprobantes recibidos con la lista de estudiantes.

La mayoría de estudiantes no presentan su comprobante a tiempo por lo que la información cotejada por la colectora no es la correcta; por lo que al final de cada mes se presenta el informe de una gran cantidad de cuentas incobrables pero en la realidad este reporte mensual no es real.

Reclutamiento del personal

Para el reclutamiento del personal ya sea del área administrativa o pedagógica siguen el siguiente procedimiento:

1. Define el cargo
2. Piden hoja de vida

3. Seleccionan de los recomendados

El reclutamiento del personal es superficial ya que no se toma las pruebas específicas al personal que se está contratando, por lo que existe un nepotismo y la eficiencia y calidad del servicio que se presta no será la esperada; cabe recalcar que la base de la institución son los maestros y el personal.

Control de entrada, salida y permisos de profesores o del área administrativa

Los profesores o el personal administrativo no cumplen completamente con la carga horaria y no se maneja hoja de ruta de permisos o de salidas.

El control no es el adecuado para cumplir con los horarios establecidos, por lo que la calidad de las clases impartidas y los demás servicios no son óptimos.

Matriz de Hallazgos

Cuadro No. 6 Matriz de Hallazgo

DEPARTAMENTOS	PUNTOS	CAUSA	EFFECTOS
Secretaria	La matriculación de los estudiantes no es la adecuada. Los procesos y la documentación recolectada no son complementados correctamente	No se maneja un manual de políticas y procedimientos establecidos correctamente Los procesos no son los correctos	Los datos de matriculación no están siendo actualizados correctamente, la documentación no es manejada correctamente. Legalmente los estudiantes no son legalizados.
Tesorería	Los pagos que son realizados por los estudiantes son realizados en la cooperativa designada por la institución, pero la mayor parte de los estudiantes no entregan el comprobante de depósito.	La información presentada por tesorería no es real y tampoco es actualizada a tiempo.	Causa morosidad ante los estudiantes que ya han cancelado pero lamentablemente no entregan el comprobante a tiempo la mayor parte de los estudiantes se molestan por la información presentada
Reclutamiento del Personal	Para contratar a un nuevo empleado dentro de la institución no se aplican los pasos correspondientes para la contratación adecuada	El personal contratado no cumple con los objetivos planteados ni las metas establecidas.	El personal es rotativo, no se cumple con lo establecido y los estudiantes tienen falencias dentro de lo académico.
Control de entrada, salida y permisos de profesores o del área administrativa	El personal no es controlado tanto en la entrada y salida como en permisos. En el caso de los docentes cuando no asisten no dejan remplazo correspondiente para cubrir la carga horaria	No se maneja un responsable que maneje estas circunstancias No se ha implementado un sistema de control de asistencia, permisos y atrasos.	Cada uno de los trabajadores no se hacen responsables. Los estudiantes no cumplen con su carga horaria por la irresponsabilidad de no dejar un remplazo.

FASE 2
PROCESOS QUE CONTRIBUYAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS
OBJETIVOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO

Diseñar procesos que ayuden a controlar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizará en este caso son los procedimientos establecidos anteriormente.

Se describirá las políticas y los procedimientos a seguir dentro de cada una de los departamentos más sensibles dentro de la institución:

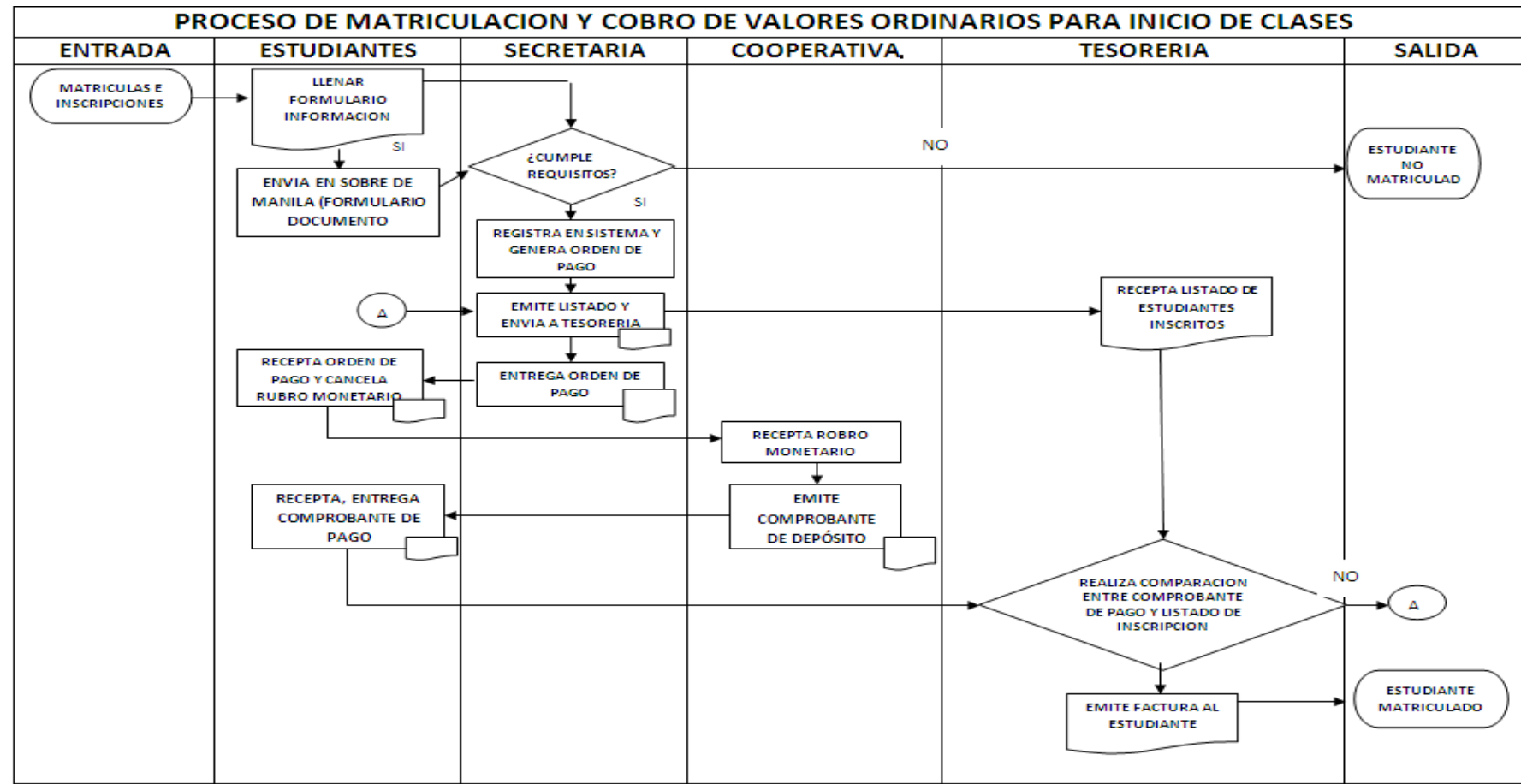
Tabla No. 22 Descripción de Políticas

	Políticas de Gestión y Control de Proceso de Tesorería	Código: SC.TESORERIA-DOG01
		Fecha elaboración:
		Última aprobación:
		Revisión:
Elaborado por: Cristina Quiñones	Revisado por: Bertha Sánchez	Aprobado por: Marco Recalde

#	DESCRIPCIÓN DE POLITICA	RESPONSABLES
1.	PROCESO DE MATRICULACION Y COBRO DE VALORES ORDINARIOS PARA INICIO DE CLASES	RESPONSABLES
1.1	<p>Todo trámite para inicio de matriculación deberá poseer la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de la cédula y papeleta de votación (a color) • Record policial actualizado • Certificado de salud • Examen psicométrico • 6 fotos tamaño carnet • Ficha de información para inscripción.(ANEXO N° 002) 	Estudiantes
1.2	Los estudiantes en el periodo de inscripción deberán presentar la documentación detallada en la política 1.1 en sobre de manila el cual será entregada únicamente a secretaria general.	Secretaria General
1.3	Si el sobre de manila no está completo con la documentación establecida en la política 1.1 no se procederá a la inscripción para el nuevo periodo	Secretaria General
1.5	se entregará al estudiante una orden de pago el momento de la inscripción para el pago de la matrícula	Secretaria General
1.6	El estudiante deberá acercarse a cancelar el valor de la matrícula en la Cooperativa San Francisco en un periodo no mayor a 5 días	Estudiantes
1.7	El estudiante deberá entregar el comprobante de pago a tesorería un periodo no mayor a 3 días hábiles después del pago realizado en la cooperativa	Estudiantes
1.8	En caso de que el estudiante no entregue el comprobante de pago en el tiempo pactado el responsable no procederá a la matriculación	Estudiante
1.9	La tesorera revisará la lista de inscritos emitida por secretaria con el comprobante de pago entregado por el estudiantes y aprobará la matriculación	Tesorería
1.10	La lista verificada se entregará a secretaria para proceder a realizar una lista actual con los nuevos estudiantes matriculados en el nuevo período	Secretaria General

Investigadora: Cristina Quiñones Moreno

Figura No. 1 Proceso de Matriculación y Cobro de Valores para Inicio de Clases



Fuente: Descripción de políticas
 Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Tabla No. 23 Descripción de Políticas

#	DESCRIPCIÓN DE POLITICA	RESPONSABLES
2.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	
2.1	<p>Se definirá el cargo que se quiere ocupar:</p> <p><u>Área Administrativa</u></p> <p>Director Administrativo Director Pedagógico Secretaria Tesorera Contador Auxiliar de Secretaria Auxiliar de Servicios Inspector</p> <p><u>Área Pedagógica</u></p> <p>Profesor de vehicular teórico</p>	<p>Director Administrativo Director Pedagógico</p>
2.2	Se definirá con precisión el perfil que debe tener la persona que desempeñara el cargo.	<p>Director Administrativo Director Pedagógico</p>
2.3	Se publicará el anuncio en el periódico de más acogida y vía internet mediante las páginas web multitrabajos y socio empleo.	<p>Secretaria General</p>
2.5	Se realizará la preselección del personal de los solicitantes del cargo.	<p>Secretaria General</p>
2.6	Se definirá tres categorías (A, B y C) de acuerdo a lo requerido.	<p>Secretaria General</p>
2.7	Una vez definidas las categorías se procederá a llamar para la entrevista a los postulantes de la categoría A y B.	<p>Secretaria General</p>
2.8	La entrevista durará un tiempo no mayor a 30 minutos por cada postulante.	<p>Secretaria General</p>
2.9	Se comunicará la hora para la toma de las pruebas establecidas	<p>Secretaria General</p>
2.10	Se califica las pruebas en un rango no menor a 7 puntos	<p>Secretaria General</p>
2.11	Los postulantes que hayan aprobado la evolución con 7 puntos hasta 10 puntos serán llamados para la clase demostrativa en caso de ser maestros pero si es el del personal administrativo se le avisara que él ha sido escogido para presentarse a trabajar	<p>Postulante</p>

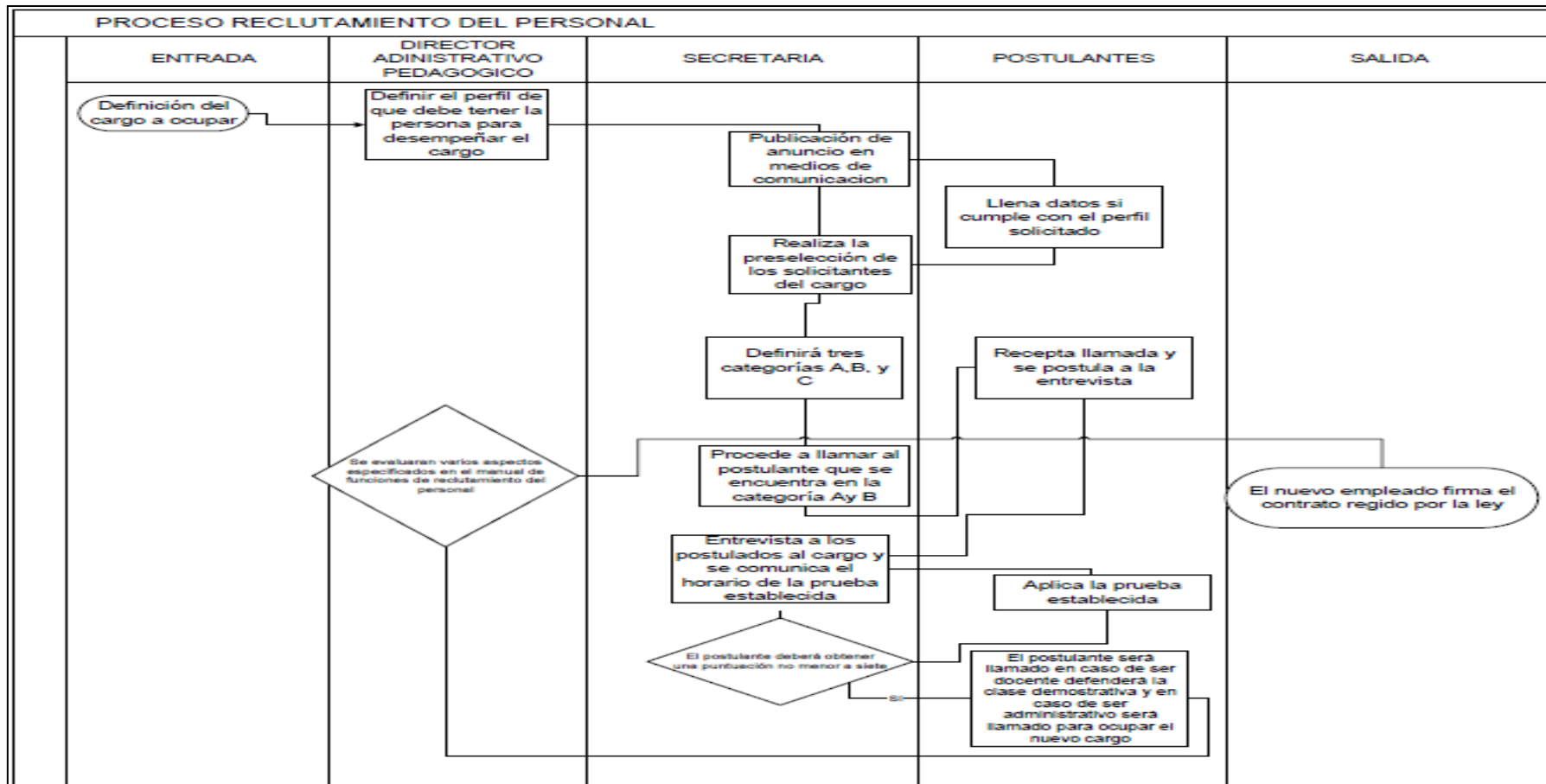
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Tabla No. 24 Descripción de Políticas

#	DESCRIPCIÓN DE POLITICA	
	2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	RESPONSABLES
2.12	La clase demostrativa en caso de maestros se realizará en una aula de la Institución	Director Administrativo Director Pedagógico
2.13	Se evalúa varios aspectos entre los postulantes: Presencia Facilidad de palabra Expresividad Seguridad en lo que se está realizando Y lo más importante que demuestre que expresarse frente al público y que defienda muy bien sus conocimientos.	Director Administrativo Director Pedagógico
2.14	Al postulante que ha sido seleccionado para el nuevo cargo se le explicará el desempeño que debe realizar y se le hará firmar el contrato estipulado por el Ministerio de Trabajo	Director Administrativo Director Pedagógico
2.15	En caso de los profesores se le entregará la malla curricular de acuerdo a lo planteado para el cumplimiento de los objetivos y los procesos a planificar dentro de la institución	Secretaria General

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Figura No. 2 Proceso de Reclutamiento del Personal



Fuente: Descripción de políticas
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

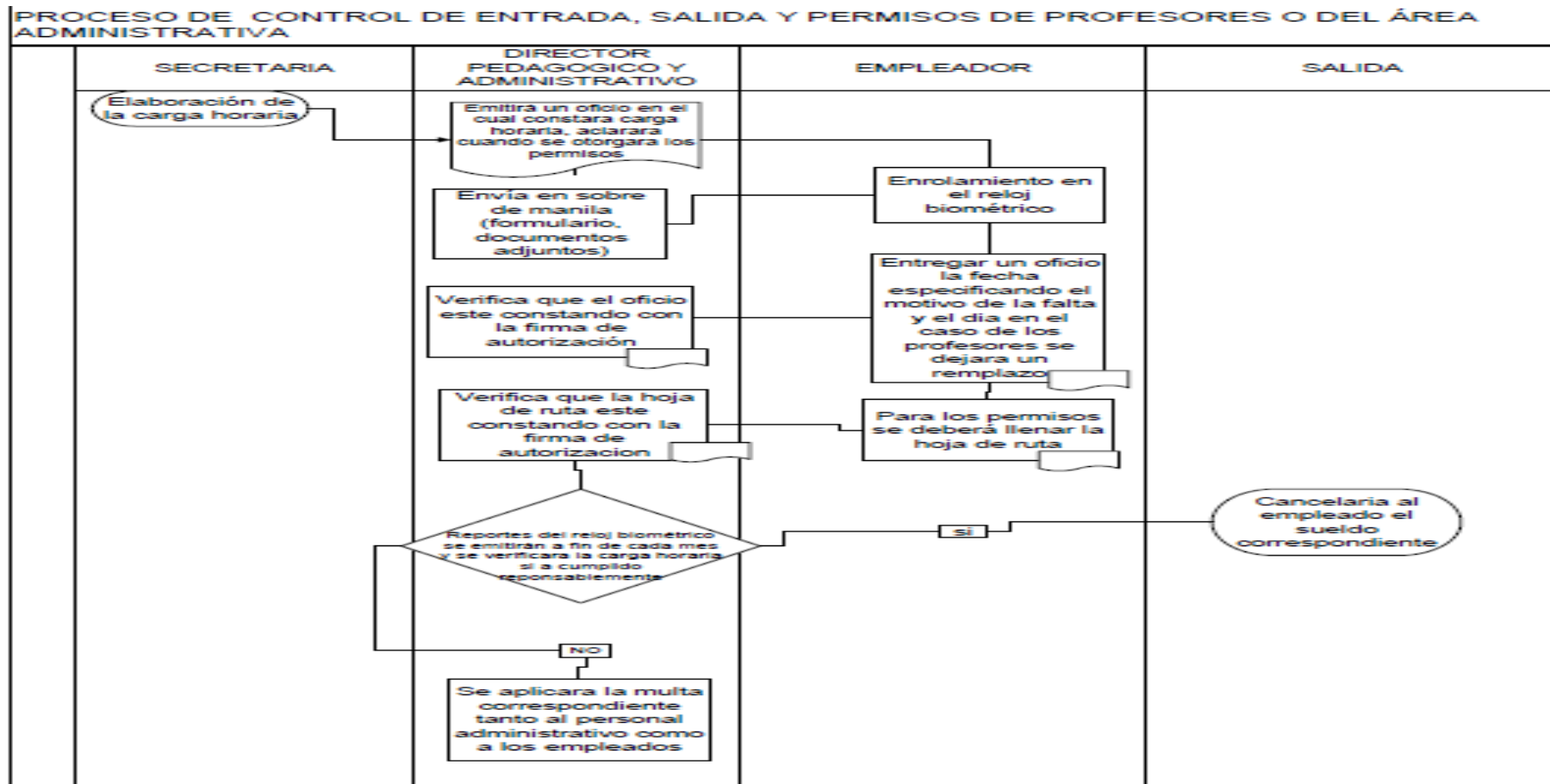
Tabla No. 25 Descripción de Políticas

3. PROCESO DE CONTROL DE ENTRADA, SALIDA Y PERMISOS DE PROFESORES O DEL ÁREA ADMINISTRATIVA		
3.1	Se elaborará la respectiva carga horaria tanto para los profesores como para los docentes	Secretaria
3.2	A cada uno de los empleador se le emitirá un oficio dándole a conocer su respectiva carga horaria donde constara la hora de entrada, salida también se deberá aclarar en qué circunstancias se otorgaran los permisos (Anexo N° 003)	Director Administrativo Director Pedagógico
3.3	El empleado será enrolado en el reloj biométrico	Secretaria General
3.4	En caso de los docentes los permisos se otorgaran dejando el respectivo remplazo y emitiendo un oficio al director especificando el motivo de la falta y el día esto se entregara con dos días antes a la fecha de ausencia.	Secretaria General
3.5	En caso de las faltas del personal administrativo presentara el oficio de inasistencia estipulando el motivo de la ausencia y el día se entregara con dos días de anterioridad a la falta. (Anexo N° 004)	Empleados
3.6	Si los empleados necesitan salir por un momento se realizara una hoja de ruta (Anexo N.- 005)	Empleados
3.7	Los reportes del reloj biométrico serán emitidos a fin de cada mes y se verificará las faltas que no han sido justificadas, atrasos y horas de salidas	Secretaria
3.8	En caso de contar con más de tres atraso, la hora de salida no es la estipulada en lo que concierne a la carga horaria o existe falta injustificada se aplicara la respectiva sanción.	Secretaria
3.9	Las multas para el personal administrativo serán: Por cada tres atrasos \$10 Por falta injustificada \$20 Por salir antes de lo estipulado sin justificación \$ 5 Las multas para los docentes serán aplicadas según lo estipulado en el art: 134 de la LORTI	Secretaria
3.10	A la primera contra versión antes estipulada se le informara verbalmente y se le aplica la multa respectiva mencionada anteriormente A la segunda contra versión antes estipulada se le enviara un memo y se le aplica la multa respectiva mencionada.	Secretaria

Fuente: Descripción de políticas

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Figura No. 3 Proceso de Control del Personal



Fuente: Descripción de políticas
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

FASE 3

Establecer instrumentos de medición de gestión que ayuden al control de los procesos institucionales más sensibles.

OBJETIVO

Establecer instrumentos de medición que ayuden al cumplimiento de los procesos y objetivos institucionales.

INSTRUMENTOS

Se ejecutarán varios instrumentos de medida de gestión.

Tabla No. 26 Instrumentos de Medición de Gestión

Instrumento	Objetivo
1. Mapa Estratégico	Describir estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la creación de indicadores de gestión.
2. Indicadores de Gestión	Evaluar el desempeño y los resultados de las actividades que se realizan dentro de los diferentes departamentos que están manejándose inadecuadamente.
3. Cuestionarios de Evaluación	Evaluar y controlar varios aspectos necesarios de los puntos que necesitan ser examinados.
4. Aplicación de Indicadores	Aplicar y evaluar los indicadores establecidos para cada perspectiva.
5. Matriz de Indicadores	Evaluar las metas a alcanzar de los indicadores que se han aplicado

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico se parte desde la misión porque está ligada con cada una de las estrategias y objetivos que se quieren llegar a cumplir.

Misión del Sindicato de Choferes

“Brindar a los estudiantes una educación libre, actualizada e integral, cumplidora de las exigencias de los organismos de control, basada en principios éticos y en el respeto a las leyes y reglamentos de tránsito, desarrollando nuevos conocimientos, competencias, habilidades y destrezas que permitan el nuevo conductor profesional ser el ente generador de la producción en el país”.

En el mapa estratégico se detallarán las cuatro perspectivas:

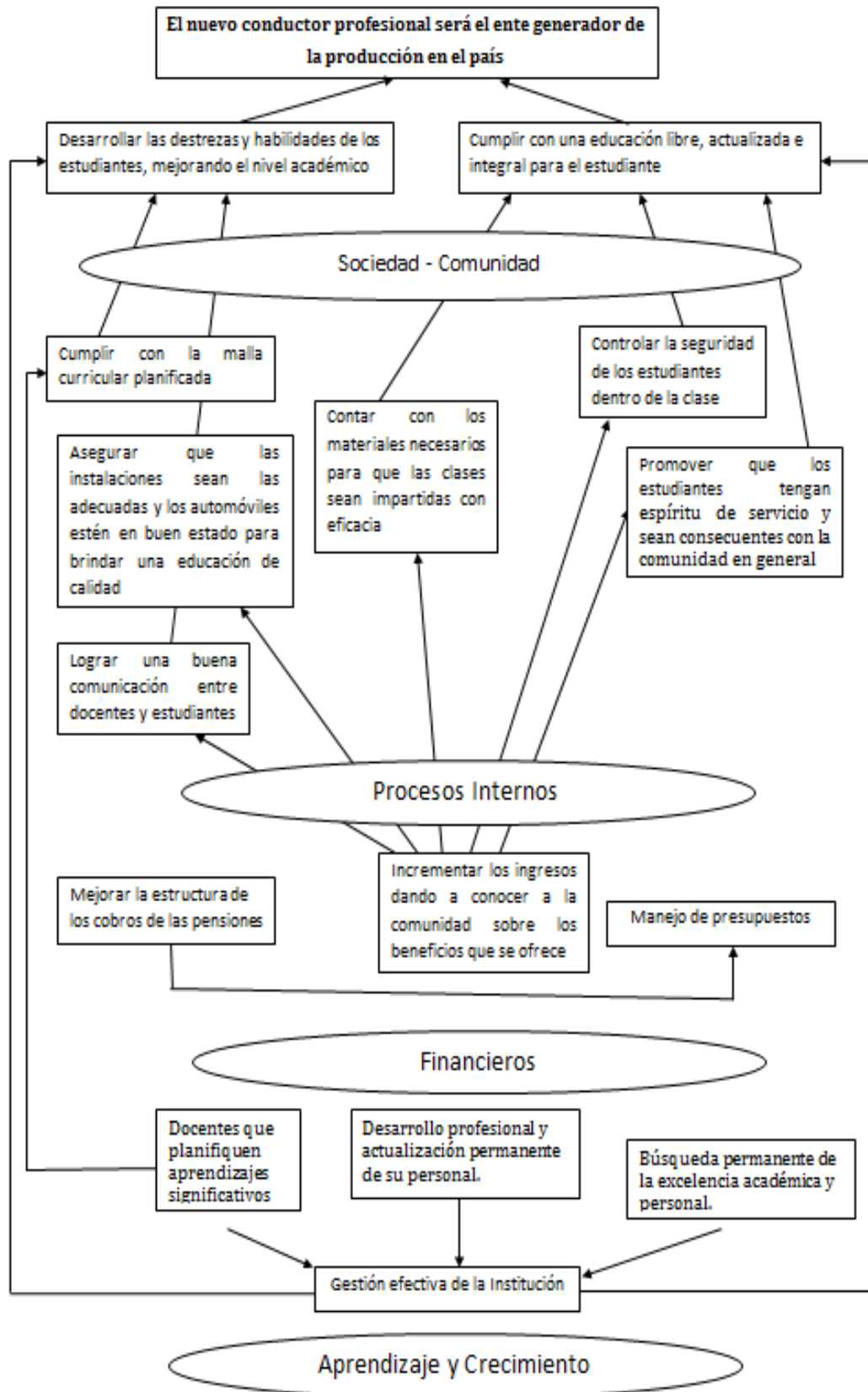
Aprendizaje y crecimiento,

Financiera Procesos

Internos

Clientes (sociedad).

Mapa Estratégico



Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

2. Indicadores de Gestión

Se detallarán los indicadores de gestión más adecuados para las cuatro perspectivas aplicadas, que ayuden al cumplimiento y control de la gestión.

Aprendizaje y Crecimiento

1.-Responsabilidad de la Capacitación

Responsabilidad de la capacitación =

$$= \frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\# \text{ de personas a capacitarce}} * 100$$

Objetivo: Establecer mejoras dentro del área de recursos humanos

Se realizará una capacitación trimestral a los docentes para cumplir con la malla curricular.

Los docentes serán capacitados para cumplir sin ningún inconveniente la malla curricular y evaluar la responsabilidad con la que se está manejando el personal de la Institución.

Se convocará a estas capacitaciones por medio de un oficio el cual se entregará a cada uno de los docentes. (Anexo N.- 005)

Tabla No. 27 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	$\geq 100\%$
BUENO	$99\% \leq 60\%$
MALO	$59\% \leq 0\%$

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

2.- Cursos Impartidos

Cursos impartidos

$$= \frac{\# \text{ de cursos que se impartieron en el semestre}}{\# \text{ de cursos programados semestrales}} \\ * 100\%$$

Objetivo: Mejorar los conocimientos de los empleados.

Se programará cursos semestrales para los docentes con el fin de instruir al conocimiento académico de los docentes y personal administrativo.

Si no se ha cumplido con todos los cursos programados existen varios motivos, uno de ellos es la falta de tiempo y otros escasos de recursos ya que algunos de estos cursos tienen un valor demasiado alto.

Tabla No. 28 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	$\geq 100\%$
BUENO	$99\% \leq 60\%$
MALO	$59\% \leq 0\%$

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

3.- Clima Laboral

Clima Laboral

$$= \frac{\# \text{ de repuestas positivas de satisfacción laboral por parte de empleados}}{\# \text{ de empleados encuestados}} \\ * 100\%$$

Objetivo: evaluar el medio y la satisfacción en el que se desarrolla el trabajador.

Se aplicará un cuestionario semestralmente a cada uno de los trabajadores para evaluar el clima laboral en el que se están desarrollando. En el caso de las respuestas negativas, éstas se irán evaluando para ver qué cambios se deben realizar.

Tabla No. 29 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	>=100%
BUENO	99%<=60%
MALO	59%<=0%

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

4.- Reuniones que se han realizado

$$\text{REUNIONES RALIZADAS} = \frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones programadas}} * 100\%$$

Objetivo: Valorarlos aspectos más importantes que se llevaran a cabo dentro de la institución tanto en lo curricular como en lo administrativo.

Se programará reuniones para el semestre tanto para los docentes como el personal administrativo para verificar las actividades que se están conllevando durante el periodo semestral.

En el supuesto que no se hayan realizado todas las reuniones planificadas no habría ningún problema siempre y cuando las actividades que se han planteado han sido cumplidas en un 100% o a su vez no existan problemas.

Tabla No. 30 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	>=100%
BUENO	99%<=60%
MALO	59%<=0%

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Financieros

5.- Índice de crecimiento de alumnos

Índice de crecimiento de alumnos

$$= \frac{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo actual}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo anterior}} * 100\%$$

Objetivo: Verificar si existe incremento de estudiantes durante el nuevo periodo académico

Es importante establecer el porcentaje de incremento de estudiantes de un periodo con el otro periodo y de esta manera saber si la institución está creciendo económicamente y aumentar las ganancias.

Tabla No. 31 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	$\geq 100\%$
BUENO	$99\% \leq 60\%$
MALO	$59\% \leq 0\%$

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

6.- Índice de alumnos retirados durante el periodo

Índice de alumnos retirados

$$= \frac{\# \text{ de estudiantes graduados al terminar el periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo}} * 100\%$$

Objetivo: Verificar el número de estudiantes que se han retirado durante el periodo

Es importante establecer el número de estudiantes que se han matriculado pero que se han retirado ya sea en los dos primeros meses del semestre.

Tabla No. 32 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	59%<=0
BUENO	99%<=60%
MALO	%>=100%

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

7.- Índice de morosidad

Índice de morosidad

$$= \frac{\# \text{ de estudiantes deudores durante el periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo}} * 100\%$$

Objetivo: Verificar el porcentaje de morosidad que se tiene durante el periodo actual.

Se podrá identificar cuál es el porcentaje que se adeuda por los estudiantes que se han matriculado durante el periodo académico y; así, se podrán tomar decisiones para que los deudores cancelen los rubros correspondientes.

Tabla No. 33 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	59%<=0
BUENO	99%<=60%
MALO	%>=100%

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Procesos internos

8.- Índice de infraestructura

Índice de infraestructura

$$= \frac{\# \text{ de autos disponibles}}{\# \text{ de estudiantes matriculados en el periodo actual}} * 100\%$$

Índice de infraestructura

$$= \frac{\# \text{ pupitres}}{\# \text{ de estudiantes matriculados en el periodo actual}} * 100\%$$

Objetivo: satisfacer al estudiante y brindar un servicio de calidad.

La calidad que se brinda al cliente es muy importante, por lo que es necesario verificar que cada insumo este completo para el número de estudiantes que se van matriculando en cada periodo académico.

Tabla No. 34 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	$\geq 100\%$
BUENO	$99\% \leq 60\%$
MALO	$59\% \leq 0\%$

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

9.- Edificación

$$\text{Edificación} = \frac{\# \text{ de respuestas negativas por los estudiantes}}{\# \text{ de personas encuestadas}} * 100\%$$

Objetivo: Verificar el porcentaje de quejas acerca de la infraestructura de la Institución.

El servicio que brinda la institución es muy importante y la infraestructura de la institución es una de las herramientas más poderosas que tiene las instituciones porque ésta satisface a los clientes.

Tabla No. 35 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	$59\% \leq 0$
BUENO	$99\% \leq 60\%$
MALO	$\% \geq 100\%$

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

10.- Índice de accidentes graves

Índice de accidentes graves

$$= \frac{\# \text{ de accidentes graves durante el año anterior}}{\# \text{ de accidentes durante el año anterior}} * 100\%$$

Objetivo: Identificar los accidentes graves que se han tenido durante el año transcurrido.

Asegurar a los estudiantes y a los docentes en caso de que haya accidentes graves y disminuir los mismos.

Tabla No. 36 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	59%<=0
BUENO	99%<=60%
MALO	%>=100%

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

11.- Días laborados por docentes

$$\text{Días laborados} = \frac{\# \text{ de días no laborados mensualmente}}{\# \text{ de días ha laborar mensualmente}} * 100\%$$

Objetivo: identificar el porcentaje de faltas de los maestros que no cumplen con su trabajo mensual.

El trabajo es una de las cosas más importantes de una institución y la responsabilidad que se brinda ante los clientes es importante ya que se está formando profesionales.

Tabla No. 37 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	59%<=0
BUENO	99%<=60%
MALO	%>=100%

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Sociedad y comunidad

12.- Graduación

Índice de graduación

$$= \frac{\# \text{ de estudiantes graduados en el periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo}} * 100\%$$

Objetivo: Verificar el porcentaje de estudiantes que se han graduado durante el periodo académico.

Se podrá identificar si hay un bajo o alto índice de grados dentro del periodo académico y, en caso de que haya un bajo porcentaje de graduación, se verificará el problema que conlleva a esto y se podrá tomar la respectiva decisión.

Tabla No. 38 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	%>=100%
BUENO	99%<=60%
MALO	%>=100%

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

13.- Quejas de los estudiantes

$$\text{Quejas de los estudiantes} = \frac{\# \text{ de quejas de los estudiantes}}{\# \text{ de estudiantes encuestados}} * 100\%$$

Objetivo: Verificar el porcentaje de estudiantes que tiene alguna queja dentro de la Institución.

Se podrá mejorar el servicio que se está brindando y atacar los problemas que están atacando a la calidad que se está brindando.

Tabla No. 39 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	59%<=0
BUENO	99%<=60%
MALO	%>=100%

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

14.- Convivencia entre los estudiantes

Convivencia entre los estudiantes

$$= \frac{\# \text{ de quejas de los estudiantes sobre trabajo en equipo}}{\# \text{ de estudiantes encuestados sobre trabajo en equipo}} \\ * 100\%$$

Objetivo: Mejorar las relaciones entre los estudiantes para la convivencia diaria.

Trabajar en equipo es lo importante y lo que se busca para crear profesionales solidarios con la comunidad.

Tabla No. 40 Calificación de indicadores

CALIFICACIÓN	RANGO
MUY BUENO	59%<=0
BUENO	99%<=60%
MALO	%>=100%

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

3. Cuestionarios de Evaluación

Se emplea los cuestionarios para la aplicación de los diferentes indicadores establecidos para cumplir con las metas que se han llegado a establecer.

El cuestionario se ha establecido tanto para los docentes como para los estudiantes.

Cuadro No. 7 Cuestionario de Aplicación

CATEGORIAS	INDICADORES	CALIFICACIÓN		INDICADORES
		SI	NO	
Docentes	1. Se siente conforme con el ambiente de su trabajo			Clima laboral
	2. Le gustan los colores de las paredes de las instalaciones			
	3. Trabajo en equipo entre sus compañeros de trabajo			
	4. La relación entre sus compañeros es buena			
	5. Le gusta los espacios recreacionales con los que cuenta la institución			
	Total			

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Cuadro No. 8 Cuestionario de Aplicación

CATEGORIAS	INDICADORES	CALIFICACIÓN		INDICADORES
		SI	NO	
Estudiantes	1. Le gusta los espacios recreacionales con los que cuenta la institución			Edificación Quejas de los estudiantes
	2. Las aulas están limpias y adecuadas para el trabajo			
	3. Existen baterías sanitarias en buenas condiciones y agua			
	4. Patios agradables y limpios. No hay peligros			
	5. La institución Cuentan con los implementos necesarios para su comodidad			
	6. Materiales, textos y recursos adecuados			
	7. Comparten momentos de recreación en compañía de sus compañeros			Convivencia entre estudiantes
	8. Realiza actividades comunitarias de solidaridad con personas necesitadas			
	9. Diálogo entre maestros y alumnos, sin maltrato y discriminación			
	10. Se promueve trabajo en grupo, estudio de casos y la iniciativa de alumnos			
	11. Las /os Maestras/os viene planificando las clases			Quejas de los estudiantes
	12. El conocimiento que brinda el maestro al estudiante es excelente.			
	13. Si hay práctica y destrezas de conducción vehicular.			
	Total			

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

4. Aplicación de Indicadores

Aprendizaje y Crecimiento

1.-Responsabilidad de la Capacitación

$$\text{Responsabilidad de la capacitación} = \frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\# \text{ de personas a capacitarse}} * 100\%$$

$$\text{Responsabilidad de la capacitación} = \frac{7}{13} * 100\%$$

$$\text{Responsabilidad de la capacitación} = 54.00\%$$

Interpretación:

El 54% de los docentes convocados a capacitación son responsables al cumplimiento de los procesos que se han pactado por la administración de la institución.

Los docentes serán capacitados para cumplir sin ningún inconveniente la malla curricular y evaluar la responsabilidad con la que se está manejando el personal de la institución.

2.- Cursos Impartidos

Cursos impartidos

$$= \frac{\# \text{ de cursos que se impartieron en el semestre}}{\# \text{ de cursos programados semestrales}} * 100\%$$

$$\text{Cursos impartidos} = \frac{2}{5} * 100\%$$

$$\text{Cursos impartidos} = 40\%$$

Interpretación:

El 40% de los cursos se ha desarrollado durante el semestre según lo establecido por lo que sería importante cumplir con la meta implementada.

3.- Clima Laboral

Clima Laboral

$$= \frac{\# \text{ de repuestas positivas de satisfaccion laboral por parte de empleados}}{\# \text{ de empleados encuestados}}$$

* 100%

$$\text{Clima Laboral} = \frac{12}{20} * 100\%$$

$$\text{Clima Laboral} = 60\%$$

Interpretación:

El 60% de los encuestados manifiestan que el clima laboral en el que se desarrollan es bueno por lo que se debería atacar a las quejas o las insatisfacciones de los mismos.

4.- Reuniones que se han realizado

$$\text{Reunione Realizadas} = \frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones programadas}} * 100\%$$

$$\text{Reunione Realizadas} = \frac{3}{6} * 100\%$$

$$\text{Reunione Realizadas} = 50\%$$

Interpretación:

El 50% de las reuniones programadas se está cumpliendo para manifestar las actividades que se están realizando y los problemas que se

están atacando.

Financieros

5.- Índice de crecimiento de alumnos

$$\begin{aligned} & \text{Índice de crecimiento de alumnos} \\ & = \frac{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo actual}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo anterior}} * 100\% \end{aligned}$$

$$\text{Índice de crecimiento de alumnos} = \frac{140}{152} * 100\%$$

$$\text{Índice de crecimiento de alumnos} = 92\%$$

Interpretación:

Comparando los dos periodos anteriores se llega a la conclusión que no ha existido un incremento de alumnos por lo que se puede constatar un 92% de índice de crecimiento de alumnos.

6.- Índice de alumnos retirados durante el periodo

Indice de alumnos retirados

$$\begin{aligned} & = \frac{\# \text{ de estudiantes graduados al terminar el periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo}} \\ & * 100\% \end{aligned}$$

$$\text{Indice de alumnos retirados} = \frac{134}{152} * 100\%$$

$$\text{Indice de alumnos retirados} = 94\%$$

Interpretación:

El 94% de los alumnos termina el periodo actual en el que se han matriculado por lo que el 6% se ha retirado y eso no es conveniente para

la institución ya que disminuye los ingresos.

7.- índice de morosidad

Índice de morosidad

$$= \frac{\# \text{ de estudiantes deudores durante el periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo}} * 100\%$$

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{26}{152} * 100\%$$

$$\text{Índice de morosidad} = 17\%$$

Interpretación:

El porcentaje de morosidad de los estudiantes es de 17%, lo que es una cantidad significativa por recuperar.

Procesos internos

8.- Índice de infraestructura

Índice de infraestructura

$$= \frac{\# \text{ de autos disponibles}}{\# \text{ de estudiantes matriculados en el periodo actual}} * 100\%$$

$$\text{Índice de infraestructura} = \frac{25}{152} * 100\%$$

$$\text{Índice de infraestructura} = 16\%$$

Interpretación:

Los autos están disponibles para el 16% de los estudiantes está matriculados por lo que se deberá organizar los horarios de conducción disponibles.

Índice de infraestructura

$$= \frac{\# \text{ de pupitres}}{\# \text{ de estudiantes matriculados en el periodo actual}} * 100\%$$

$$\text{Índice de infraestructura} = \frac{200}{152} * 100\%$$

$$\text{Índice de infraestructura} = 132\%$$

Interpretación:

El 132% de los estudiantes encuestados opina que la infraestructura es excelente ya que se está brindando un buen servicio a los clientes.

9.- Edificación

$$\text{Edificación} = \frac{\# \text{ de respuestas negativas por los estudiantes}}{\# \text{ de personas encuestadas}} * 100\%$$

$$\text{Edificación} = \frac{54}{100} * 100\%$$

$$\text{Edificación} = 54\%$$

Interpretación:

Un 54% de los encuestados nos demuestra que existe un gran porcentaje de quejas de los estudiantes, por lo que se deberá analizar en lo que se está fallando

10.- Índice de accidentes graves

Índice de accidentes graves

$$= \frac{\# \text{ de accidentes graves durante el año anterior}}{\# \text{ de accidentes durante el año anterior}} * 100\%$$

$$\text{Índice de accidentes graves} = \frac{1}{7} * 100\%$$

Índice de accidentes graves = 14%

Interpretación:

Existe un 14% de accidentes graves que se sucedieron durante el año anterior, por lo que es importante analizar que paso para que ocurriera este acontecimiento y buscar las respectivas soluciones al mismo.

11.- Días laborados por docentes

$$\text{Días laborados} = \frac{\# \text{ de días no laborados mensualmente}}{\# \text{ de días ha laborar mensualmente}} * 100\%$$

$$\text{Días laborados} = \frac{2}{20} * 100\%$$

$$\text{Días laborados} = 10\%$$

Interpretación:

El docente no laboro durante el mes de enero un 10%.

Sociedad y comunidad

12.- Graduación

Índice de graduación

$$= \frac{\# \text{ de estudiantes graduados en el periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo}} * 100\%$$

$$\text{Índice de graduación} = \frac{130}{152} * 100\%$$

$$\text{Índice de graduación} = 86\%$$

Interpretación:

El 86% de los estudiantes se graduó en el periodo actual.

13.- Quejas de los estudiantes

$$\text{Quejas de los estudiantes} = \frac{\# \text{ de quejas de los estudiantes}}{\# \text{ de estudiantes encuestados}} * 100\%$$

$$\text{Quejas de los estudiantes} = \frac{24}{100} * 100\%$$

$$\text{Quejas de los estudiantes} = 24\%$$

Interpretación:

Los estudiantes han expresado un 24% de quejas ante algunos servicios que ofrece de la Institución.

14.- Convivencia entre los estudiantes

Convivencia entre los estudiantes

$$= \frac{\# \text{ de quejas de los estudiantes sobre trabajo en equipo}}{\# \text{ de estudiantes encuestados sobre trabajo en equipo}} * 100\%$$

$$\text{Convivencia entre los estudiantes} = \frac{55}{100} * 100\%$$

$$\text{Convivencia entre los estudiantes} = 55\%$$

Interpretación:

Los estudiantes expresan que existe un 55% de quejas acerca del trabajo en equipo.

Cuadro No. 9 Matriz de Indicadores

PRES.	OBJETIVO	NOMBRE	BASE	META	ANALISIS	INICIATIVA	RESPONSABLE
Aprendizaje y Crecimiento	Establecer mejoras dentro del área de recursos humanos	Responsabilidad de la capacitación = $\frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\# \text{ de personas a capacitarce}}$	54%	100%	MALO	Entregar certificados a las personas que asistan a cada capacitación	Director pedagógico
	Mejorar los conocimientos de los empleados.	Cursos impartidos = $\frac{\# \text{ de cursos que se impartieron en el semestre}}{\# \text{ de cursos programados semestrales}}$	40%	100%	MALO	Capacitar al personal para mejorar en los procesos	Director pedagógico
	Evaluar el medio y la satisfacción en el que se desarrolla el trabajador.	Clima Laboral = $\frac{\# \text{ repuestas positivas satisfaccion laboral por parte empleados}}{\# \text{ empleados encuestados}}$	60%	100%	BUENO	Ayudar a los empleados para que se sientan bien en su ambiente de trabajo y puedan rendir como se desea	Director administrativo y pedagógico
	Valorar los aspectos más importantes que se llevaran a cabo dentro de la institución tanto en lo curricular como en lo administrativo.	Reuniones Realizadas = $\frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones programadas}} * 100\%$	50%	100%	MALO	Atacar los problemas q existan dentro y fuera de la institución	Director administrativo. pedagógico y docentes

Fuente: Indicadores aplicados
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Cuadro No. 10 Matriz de Indicadores

PRES.	OBJETIVO	NOMBRE	BASE	META	ANALISIS	INICIATIVA	RESPONSABLE
Financieros	Verificar si existe incremento de estudiantes durante el nuevo periodo académico	Índice de crecimiento de alumnos $= \frac{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo actual}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo anterior}}$	54%	100%	MALO	Incremento de publicidad y propaganda	Director pedagógico
	Verificar el número de estudiantes que se han retirado durante el periodo	Índice de alumnos retirados = $\frac{\# \text{ de estudiantes graduados al terminar el periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo}}$	40%	100%	MUY BUENO	Establecer caudadas de dicho problema	Director pedagógico
	Verificar el porcentaje de morosidad que se tiene durante el periodo actual.	Índice de morosidad = $\frac{\# \text{ de estudiantes deudores durante el periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo}}$	17%	100%	MUY BUENO	Establecer un reglamento que ayuden al pago de los aranceles adeudados por los estudiantes	Secretaria y colectora

Fuente: Indicadores aplicados

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Cuadro No. 11 Matriz de Indicadores

PRES.	OBJETIVO	NOMBRE	BASE	META	ANALISIS	INICIATIVA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Satisfacer al estudiante y brindar un servicio de calidad	Índice de infraestructura $= \frac{\# \text{ de autos disponibles}}{\# \text{ de estudiantes matriculados en el periodo actual}}$ Índice de infraestructura $= \frac{\# \text{ pupitres}}{\# \text{ de estudiantes matriculados en el periodo actual}}$	16%	100%	MALO	Brindar un servicio de calidad, los materiales de trabajo estén completos para todos los estudiantes	Director administrativo y pedagógico
	Verificar el porcentaje de quejas acerca de la infraestructura de la institución.	Edificación $= \frac{\# \text{ de respuestas negativas por los estudiantes}}{\# \text{ de personas encuestadas}}$	54%	100%	MUY BUENO	Las instalaciones serán cambiadas cada ciclo educativo para satisfacer la necesidad de cada uno de los estudiantes	Director administrativo y pedagógico
	Identificar los accidentes graves que se han tenido durante el año transcurrido.	Índice de accidentes graves $= \frac{\# \text{ de accidentes graves durante el año anterior}}{\# \text{ de accidentes durante el año anterior}}$	14%	100%	MUY BUENO	Asegurar siempre a nuestros estudiantes y verificar que cada automóvil este en buenas condiciones	Director administrativo y pedagógico
	Identificar el porcentaje de faltas de los maestros.	Días laborados $\frac{\# \text{ de días no laborados mensualmente}}{\# \text{ de días ha laborar mensualmente}}$	10%	100%	MUY BUENO	Aplicación de multas por falta injustificada	Director administrativo y pedagógico

Fuente: Indicadores aplicados

Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Cuadro No. 12 Matriz de Indicadores

PRES.	OBJETIVO	NOMBRE	BASE	META	ANALISIS	INICIATIVA	RESPONSABLE
SOCIEDAD Y COMUNIDAD	Verificar el porcentaje de estudiantes que se han graduado durante el periodo académico.	Índice de graduación $= \frac{\# \text{ de estudiantes graduados en el periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculados del periodo}}$	86%	100%	MUY BUENO	Incentivar a los estudiantes a que terminen su periodo académico y satisfacer las necesidades de cada uno de ellos	Director administrativo pedagógico y docentes
	Verificar el porcentaje de estudiantes que tiene alguna queja dentro de la institución.	Quejas de los estudiantes $= \frac{\# \text{ de quejas de los estudiantes}}{\# \text{ de estudiantes encuestados}}$	24%	100%	MUY BUENO	Atacar los problemas que los estudiantes exponen para con los servicios de la institución	Director administrativo pedagógico y docentes
	Mejorar las relaciones entre los estudiantes para la convivencia diaria.	Convivencia entre los estudiantes $= \frac{\# \text{ de quejas de los estudiantes sobre trabajo en equipo}}{\# \text{ de estudiantes encuestados sobre trabajo en equipo}}$	55%	100%		Actividades grupales y convivencia en base a la solidaridad y compañerismo	Director administrativo pedagógico y docentes

Fuente: Indicadores aplicados

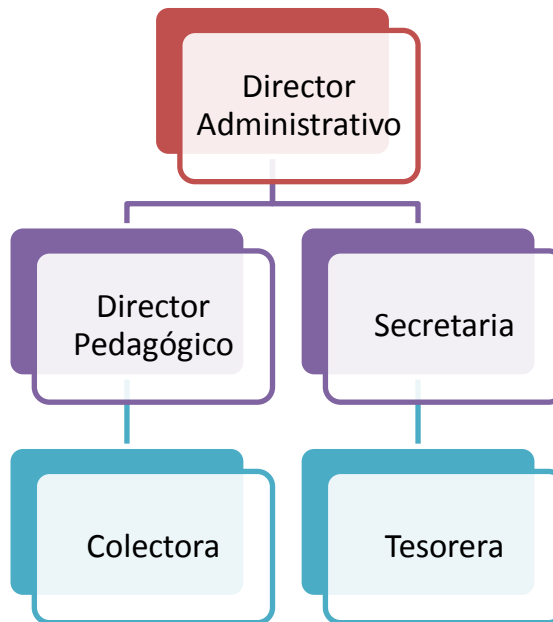
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

6.8 Administración

La aplicación de los procedimientos del Sindicato de Choferes Profesionales estará a cargo de los siguientes responsables:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Figura No. 4Propuesta: Instrumentos de Medición de Gestión



Fuente: Organigrama estructural
Investigadora: Cristina Quiñónez Moreno

Los responsables deberán medir mediante los procesos que se han planteado para la aplicación de las actividades también es importante recalcar que cada uno irá cumpliendo sus las obligaciones para que los objetivos se vayan cumpliendo como sea propuesto.

FUNCIONES:

Director administrativo:

- Aprobación de Procedimientos para la aplicación de indicadores de gestión.

- Revisión de la aplicación de los indicadores de gestión.
- Dar a conocer a los directivos la verdadera situación de la institución
- Tomar las respectivas decisiones.

Director pedagógico:

- Revisión de los procesos de las actividades que se están realizando dentro de los departamentos.
- Envío de funciones para la aplicación de indicadores de gestión
- Envío de políticas y procedimientos para los departamentos asignados para el proceso de medición de gestión.

Secretaria:

- Elaboración de informes del análisis sobre los indicadores gestión.
- Elaboración de matriz de indicadores

Tesorera y colectora:

- Aplicación de cuestionarios tanto a los estudiantes como al personal.
- Análisis de los indicadores.

6.9 Previsión de la Evaluación

Se aplica el monitoreo y evaluación dentro de la propuesta expuesta, la cual, nos ayudará a la toma de decisiones; con esto se podrá cambiar o

mantener esta propuesta según a lo que se vaya evaluando.

Previsión de la Evaluación

¿Quiénes solicitan evaluar?	Los directivos de la institución
¿Por qué evaluar?	Verificar la propuesta y realizar los respectivos cambios en caso de necesitarlos
¿Para qué evaluar?	Obtener y llegar a cada objetivo planteado dentro de la propuesta
¿Qué evaluar?	Los procesos que se están realizando dentro de la misma
¿Quién evalúa?	Administradores y director pedagógico
¿Cuándo evaluar?	Al principio y al final de cada periodo
¿Dónde evaluar?	Instalaciones de la institución
¿Con que evaluar?	Encuestas, indicadores y cuadro de mando integral

BIBLIOGRAFÍA:

- Blanco, Yanel. (2012), "Auditoría Integral" Edición: Ecoe Ediciones.
- Castillo, Héctor. (2005-2008), "Administración Estratégica" Edición: Editorial Pac.
- De la Peña Alberto. (2011), "Auditoría" Edición: Paraninfo.
- López, Martha. (s.f.), "Ciencias Económicas y Empresariales".
- Mejía, Braulio. (2006), "Gerencia de Procesos Para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud", Edición Ecoe Ediciones.
- Milid, Lele. (1995), "Desarrollo de Apalancamiento Estratégico", Edición: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Naranjo, Galo. (2004) "Tutoría de la Investigación Científica". Edición: Diemerino Editores.
- Porras, Carlos. (2010), "Auditoría Interna y Auditoría de Gestión" Edición: Océano
- Fisher, R (2008), "Practica del Control de Gestión" Edición: Index
- Hernández y Rodríguez. (2011), "Fundamentos de la Gestión Empresarial", Edición: Mcgraw-Hill
- Maldonado, Milton. (2008), "Auditoria de Gestión" Edición: Editorial Luz

- Cerra, Vicente. (2011), "Sistema de Gestión" Edición: Ramón Areces
- Estupiñán, Rodrigo. (2006), "Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales: Análisis de Informe COSO I y II", Edición: Ecoe Ediciones
- Martínez, Daniel. (s.f.), "Mapas Estratégicos", Edición: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Salgueiro, Amado. (2001), "Indicadores de Gestión y cuadro de mando integral", Edición: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Waistein, Mario. (2011), "La Auditoría Integral", Edición: Editorial Macchi Tapa Blanda.
- Babylon.(2009),Diccionario
<http://diccionario.babylon.com/poblacion/>
- Mendoza, Rudy. (2006), "Investigación Cualitativa y CuantitativaDiferencias y Limitaciones"
<http://www.gycperu.com/descargas/005investigacion%20cuali%20cuanti%20diferencias%20y%20limitac.pdf>
- Osorio, Ricardo. (2010) El Cuestionario
<http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>
- Thomps, Ivan. (2012) Definición de Encuesta
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CUESTIONARIO PARA ENCUESTA



Objetivo: Analizar la medición de la gestión y su incidencia en el cumplimiento de objetivos institucionales en el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Píllaro primer semestre 2013.

Instructivo: Señores, su veracidad en las respuestas permitirán al investigador desarrollar un trabajo real y efectivo. Marque con una x una sola opción.

1. ¿El servicio que presta la Institución a sus estudiantes es?

Excelente.....

Muy bueno.....

Bueno.....

Regular.....

2. ¿El reglamento interno de la institución es dado a conocer tanto a estudiantes como al personal administrativo y profesores?

Si.....

No.....

3. ¿Las normas de funcionamiento institucionales son claras?

Si.....

No.....

4. ¿Cuáles de las normas de la Institución es la que Ud. conoce?

Puntualidad.....

Cumplir con la malla curricular.....

Comprometidos a las leyes de tránsito.....

Con espíritu de servicio.....

5. ¿Considera importante que se evalúe periódicamente la gestión de la institución?

Si.....

No.....

6. ¿Se da a difundir los objetivos de la institución de forma clara?

Si.....

No.....

7. ¿Los objetivos institucionales se están cumpliendo?

Si.....

No.....

8. ¿Los beneficios que brinda la institución a los estudiantes son: ?

Excelentes.....

Muy buenos.....

Buenos.....

Regulares.....

9. ¿Se da a conocer la malla curricular durante el periodo académico?

Si.....

No.....

10. ¿La administración de la institución es: ?

Excelentes.....

Muy buenos.....

Buenos.....

Regulares.....

11. ¿Los profesores que dictan su clase son capacitados previamente?

Si.....

No.....

12. ¿Considera Ud. que el Sindicato de Choferes cuenta con la tecnología respectiva para brindar un servicio de calidad?

Si.....

No...

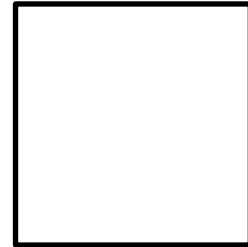
13. ¿El servicio que se brinda a los estudiantes ofrece nuevos conocimientos, competencias, habilidades y destrezas?

Si.....

No.....

Sindicato de Choferes Profesionales Píllaro

FICHA DE INSCRIPCIÓN
FEBRERO-JULIO 2014



Apellidos y Nombres:

.....
.....

C.I:

Fecha de Nacimiento:

.....

Dirección:

.....
.....

Estado Civil:

Teléfono:

Celular:

Sexo:

Tipo de sangre:

Discapacidad:

Email:

.....

Referencias:

.....

Número de hijos:.....

Actividad principal:.....

Cuenta con licencia actualmente:.....

Tipo de licencia:.....

Firma del estudiante

Enrolamiento del Personal en el Reloj Biométrico

Empleados

Permite crear o modificar cada uno los empleados que pertenecen a la empresa para lo cual es necesario que usted tenga un listado con todos los datos que el sistema requiera.

El sistema divide a los empleados en departamento y secciones.

Datos del Empleado

Full Time... Administración Registro Mantenimiento Reportes Ventanas ?

Creación/Modificación de empleados

Departamento: 01 ... Sistemas

Sección: 03 ... Soporte

Código: 1214161820 ... Camilo Gallegos Esteban Rafael

Datos del Empleado | Datos Contrato | Forma de Pago | Asignación de Turno

C.I.: 121416182-0 ... No. Afiliación IESS: 141618202

Nombre: Esteban Rafael ...

Apellido: Camilo Gallegos ...

Región: Sierra ... Provincia: Pichincha ...

Dirección: Av. 10 de agosto y Colon

Teléfono: 593 (02) 2456123 ... 593 (02) 2567456

F. Nacimiento: 01/01/75 ... Sexo: MASCULINO ...

Estado civil: SOLTERO(A) ... Profesión: Ing. Sistemas

Nacionalidad: Ecuatoriana ... Lactancia: Click...

View: Creación/Modificación de empleados

Departamento: Es el departamento al cual pertenece el empleado.

Sección: Es la sección a la cual pertenece el empleado.

Código: Es la clave principal del empleado, es el código que buscará el sistema al leer una tarjeta; normalmente se ingresa anteponiendo los dígitos 02 y luego los 9 dígitos de la cédula si usted desea elegir otro código no hay problema.

Cédula: Es el número de cédula de cada empleado. *

No de Afiliación: Es el número de afiliación al IESS.

Nombres: Son los nombres del empleado.*

Apellidos: Son los apellidos del empleado.*

Región: Permite seleccionar la región estas son: Costa, Sierra, Oriente, Insular.*

Provincia: Permite seleccionar la provincia a la cual pertenece el empleado.*

Dirección: Es la dirección de cada empleado.

Teléfonos: Es el teléfono del empleado.

Fecha de Nacimiento: Como su nombre lo indica será la fecha de nacimiento del empleado.

Sexo: El tipo de sexo del empleado. *

Estado Civil: El tipo de estado civil del empleado que puede ser: Casado, Divorciado, Soltero o Viudo. *

Profesión: El tipo de profesión del empleado.

Nacionalidad: El tipo de nacionalidad del empleado.

Lactancia: Al dar un clic en el botón, aparecerá una pantalla donde se ingresara las fechas desde y hasta cuándo estará una empleado de lactancia y el turno asignado en este caso.

Asignación de Turno

Permite la asignación de horario o turno dentro del cual labora el empleado.

Full Time...
Administración Registro Mantenimiento Reportes Ventanas ?

Creación/Modificación de empleados

Departamento: 01 ... Sistemas
Sección: 03 ... Soporte

Código: 1214161820 ... Camilo Gallegos Esteban Rafael

Datos del Empleado | Datos Contrato | Forma de Pago | Asignación de Turno

Turno: 01 ... NORMAL
Fecha inicio: 01/01/02 ... Fecha fin: / /
Días de descanso: 2 Rotativo: No Cta.: 0

Contar tiempo de entrada al trabajo desde timbre
Contar sobretiempos desde 0 minutos después del horario de salida del trabajo

Calcular horas trabajadas en el almuerzo desde: Ninguno
Cálculo de atraso en el almuerzo: Ninguno

Horarios correspondientes al turno seleccionado

hh ET	mm ET	hh SA	mm SA	hh EA	mm EA	hh ST	mm ST
8							

View: Creación/Modificación de empleados

Turno: Al dar un clic en el botón ubicado a la izquierda de esta casilla o al presionar la tecla **F4** aparecerá una ayuda con la lista de los turnos que ya deben estar previamente creados, las horas determinadas en el turno aparecerán en la parte inferior de esta pantalla solo como una ayuda con el título de **Horarios correspondientes al turno seleccionado**.

ANEXO: (003)

OFICIO

- Maestros y personal administrativo me dirijo a Ud. para darle a conocer el horario establecido para la jornada laboral, también se recalca que los permisos en casa de inasistencia se otorgaran por motivo de enfermedad, calamidad domestica u otras circunstancias de emergencia siempre y cuando se demuestre la respectiva justificación.
- En caso de ser docente y del personal administrativo se dejara un oficio con dos días de anticipación explicando el motivo y la fecha cabe recalcar que dejara su respectivo remplazo en caso de ser docente.
- Este oficio deberá ser entregado a la secretaria para que esta persona sea responsable de dar a conocer al director pedagógico y el otorgara la autorización.
- En caso de que no se presente el oficio de justificación de faltas y exista inasistencia del trabajador se aplicara la correspondiente sanción.

Es todo en cuanto se puede informar

Atentamente:

Director Pedagógico

HORARIO DE ENTRADA Y DE SALIDA DEL PERSONAL

N.-	NOMINA	HORA DE INGRESO					HORA DE SALIDA				
		LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE
1	ALAJO PATRICIA	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	13:15	13:15	13:15	13:15	13:15
2	BASANTES VERONICA	9:00	8:15	9:00	9:45		12:30	12:30	13:15	13:15	
3	CARRILLO ALBAN GINA ELIZABETH	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	13:15	13:15	13:15	13:15	13:15
3	GALORA GIOCONDA	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	13:15	13:15	13:15	13:15	13:15
4	LOPEZ HUGO	-	11:45	9:45	11:45	9:00	-	13:15	13:15	13:15	13:15
5	MATA DARWIN	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	12:30	12:30	11:45	12:30	12:30
6	PILCO MARIA	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	13:15	13:15	13:15	13:15	13:15
7	QUINTUÑA EDWIN	7:45	7:45	7:45	7:45	7:45	11:35	11:35	11:35	11:35	11:35
8	RODRIGUEZ CRISTINA	8:15	7:20	7:20	-	-	13:15	13:15	13:15	-	-
9	SIZA MARIA	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	13:15	13:15	13:15	13:15	13:15
10	TIGSE JIMENA	7:20	-	-	7:20	7:20	10:30	-	-	13:15	13:15
11	VASCO JUAN	-	7:20	8:15	-	8:15	-	13:15	13:15	-	12:30
12	VASCO SANDRA	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	13:15	13:15	13:15	13:15	13:15
13	VELASTEGUI GALO	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	13:15	13:15	13:15	13:15	13:15
14	VELASTEGUI MARIO	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	13:15	13:15	13:15	13:15	13:15
15	DANIEL SOLIS	7:20	7:20	7:20	7:20	7:20	13:15	13:15	13:15	13:15	13:15

ANEXO (004)

REEMPLAZO

PILLARO, 01 DE JUNIO DE 2013

Mario Velastegui

**DIRECTOR PEDAGOGICO DEL SINDICATO DE CHOFERES
PROFESIONALES**

Presente.

Yo, DANIEL SOLIS con número de cedula 1803199676 docente me permito dirigirme a Ud. para darle a conocer mi falta del día miércoles 03 de junio motivo cita médica por el cual enviare un remplazo que cubrirá toda mi carga horaria.

Gracias por su respuesta y atención.

Daniel Solís
Docente

ANEXO N° 004

HOJA DE RUTA ESCUELA

N.-	NOMBRE	CEDULA	FECHA	HORA SALIDA	HORA REGRESO	MOTIVO	FIRMA	AUTORIZACION

OBSERVACIONES.....
.....

HOJA DE PERMISO

N.-	NOMBRE	CEDULA	FECHA	MOTIVO	FIRMA	AUTORIZACION

Píllaro, 29 de Mayo de 2014

CONVOCATORIA A CAPACITACIÓN TRIMESTRAL

Se cita a capacitación de docentes para el día martes 03 de junio de 2014 a partir de las 13: 15 para conocer el informe del trabajo realizado en los meses de marzo, abril y mayo por la asesora pedagógica.

Se le agradece su asistencia y su puntualidad.

Atentamente:

Asesora Pedagógica

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA	GRADO	FIRMA
1	Siza María			
2	Vasco Sandra			
3	Carrillo Gina			
4	Alajo Patricia			
5	Yanchatipan Alicia			
6	Velastegui Mario			
7	Galora Gioconda			
8	Besantes Verónica			
9	Mata Darwin			
10	Vasco Juan			
11	Tigse Jimena			
12	Rodríguez Cristina			
13	Velastegui Galo			

Píllaro, 03 de Junio de 2014

ASISTENCIA CAPACITACIÓN TRIMESTRAL

Se cita a capacitación de docentes para el día martes 03 de junio de 2014 a partir de las 13: 15 para conocer el informe del trabajo realizado en los meses de marzo, abril y mayo por la asesora pedagógica.

Se le agradece su asistencia y su puntualidad.

Atentamente:

Asesora Pedagógica

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA	GRADO	FIRMA
1	Siza María			
2	Vasco Sandra			
3	Carrillo Gina			
4	Alajo Patricia			
5	Yanchatipan Alicia			
6	Velastegui Mario			
7	Galora Gioconda			
8	Besantes Verónica			
9	Mata Darwin			
10	Vasco Juan			
11	Tigse Jimena			
12	Rodríguez Cristina			
13	Velastegui Galo			