



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.

Tema:

**“La planificación presupuestaria como instrumento para la toma de decisiones
en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la parroquia
Totoras”**

Autora: Cárdenas Aguayo, Ximena Alexandra

Tutor: Ing. Jara Vásquez, Ernesto Alfredo

Ambato – Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Jara Vásquez Ernesto Alfredo, con cédula de identidad N° 0601731342 en mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: **“LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “15 DE AGOSTO” DE LA PARROQUIA TOTORAS”**, desarrollado por Ximena Alexandra Cárdenas Aguayo, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad semipresencial, 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, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación d trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Noviembre del 2016

TUTOR



Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez

C.I. 0601731342

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ximena Alexandra Cárdenas Aguayo, con cédula de identidad N°1803354198, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto de Investigación sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “15 DE AGOSTO” DE LA PARROQUIA TOTORAS”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos, conclusiones; son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Noviembre del 2016

AUTORA



Ximena Alexandra Cárdenas Aguayo

C.I. 1803354198

CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Noviembre del 2016

AUTORA



Ximena Alexandra Cárdenas Aguayo

C.I. 1803354198

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “15 DE AGOSTO” DE LA PARROQUIA TOTORAS”**, elaborado por Ximena Alexandra Cárdenas Aguayo, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Noviembre del 2016



Eco. Mg. Diego Proaño
PRESIDENTE



Ing. Mario Rubio
MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Pilar Guevara
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa de mi vida.

A mis queridos padres Lupercio y Martha por estar junto a mí en cada paso que doy.

A mi amado esposo Víctor Aldás por su comprensión, cariño y apoyo incondicional en todo momento.

A mis adorados hijos Michelle, Meliza y Mateo por ser el pilar fundamental de mi superación y mi mayor fuente de motivación para cumplir este sueño.

A mi recordada suegra Wilma Vargas quien fue la primera en poner un granito de arena para que este anhelo se haga realidad.

Ximena Cárdenas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme llegar al término de esta etapa importante en mi vida, por concederme la dicha de este momento y sobre todo la salud para disfrutarlo.

A mis padres Lupercio y Martha quienes con su amor me brindaron su apoyo constante.

A mi amado esposo Víctor Aldás por formar parte importante de mi vida por confiar en mí, y apoyarme sin condición estando a mi lado en esta etapa trascendental.

A mis adorados hijos Michelle, Meliza y Mateo quienes me concedieron el tiempo que les pertenecía.

A mi querida suegra Wilma Vargas por su apoyo absoluto desde el primer momento en que decidí empezar mi carrera universitaria.

Un inmenso agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría y a los docentes que han sido mi guía en estos años, por haberme impartido sus conocimientos y experiencias, que han sido herramientas fundamentales para la culminación de este sueño, principalmente a mi Tutor de Tesis Ing. Ernesto Jara por la incondicional ayuda recibida.

Igualmente, mi agradecimiento al Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” por brindarme la información pertinente y abrirme las puertas de la institución para la realización de este proyecto.

Gracias

Ximena Cárdenas

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

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “15 DE AGOSTO” DE LA PARROQUIA TOTORAS”.

AUTORA: Ximena Alexandra Cárdenas Aguayo

TUTOR : Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez

FECHA : Noviembre del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea el tema: “La planificación presupuestaria como instrumento para la toma de decisiones en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la Parroquia Totoras” debido al incumplimiento de objetivos, lo que conlleva a establecer como objetivo principal realizar una evaluación de la planificación presupuestaria existente en la institución, para determinar qué tan acertadas ha sido la toma de decisiones y si los resultados son fiables.

A través de la investigación exploratoria y con la aplicación de encuestas a 13 personas que conforman el Comité Ejecutivo, 141 socios y 390 estudiantes se determina que el modelo de planificación presupuestaria aplicada por la institución no es del todo efectiva, por lo que existen falencias al momento de la elaboración, seguimiento y control del presupuesto lo que ocasiona desatinos al momento de administrar los recursos financieros, toma de decisiones erróneas y descontento tanto en socios como estudiantes.

Ante el problema detectado en el Sindicato, se propone como solución diferentes estrategias que involucran directamente a la administración, a través de distintos cambios en la elaboración, aplicación, control y seguimiento del presupuesto, siendo esta una herramienta gerencial efectiva, que permitirá tener mayor control sobre los movimientos financieros de la institución y mejorar el proceso de toma de decisiones.

PALABRAS DESCRIPTORAS: OBJETIVOS, CONTROL, PRESUPUESTO, PLANIFICACIÓN, TOMA DE DECISIONES.

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

TOPIC: "THE PLANNING BUDGET AS AN INSTRUMENT FOR DECISION MAKING IN THE UNION OF PROFESSIONAL DRIVERS AUGUST 15 "PARISH TOTORAS".

AUTHOR: Alexandra Ximena Cárdenas Aguayo

TUTOR : Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez.

DATE : November, 2016

ABSTRACT

This research raises the question: "Budget planning as a tool for decision making in the Union of Professional Drivers" August 15 "of the Totoras Parish" due to breach of targets, leading to establish main objective make a assessment of existing budget planning in the institution, to determine how successful has been the decision and whether the results are reliable.

Through exploratory research and the application of surveys to 13 people who make up the Executive Committee, 141 members and 390 students is determined that the model budget planning applied by the institution is not entirely effective, so there are shortcomings to time of preparation, monitoring and control of the budget causing follies when managing financial resources, making wrong decisions and discontent both partners and students.

Faced with the problem detected in the Union, it is proposed as a solution different strategies that directly involve the administration, through various changes in the design, implementation, control and monitoring of the budget, this being an effective management tool, which will allow greater control on financial movements of the institution and improve the decision-making process

KEYWORDS: OBJECTIVES, CONTROL, BUDGET, PLANNING, DECISION MAKING.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
ANÁLISIS Y DESCRICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
a. Descripción y formulación del problema.....	2
1. Tema:.....	2
2. Contexto Macro.....	2
3. Contexto Meso.....	9
4. Contexto Micro.....	10
5. Árbol de Problemas.....	13
6. Relación causa – efecto.....	14
7. Formulación del Problema.....	15

8. Preguntas Directrices	15
9. Delimitación del Problema	15
10. Unidades de Observación.....	15
b. Justificación.....	16
c. Objetivos.....	16
1. Objetivo General.....	16
2. Objetivos Específicos	16
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	18
a. Antecedentes Investigativos	18
b. Fundamentación científico – técnica.....	20
c. Hipótesis.....	54
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
a. Modalidad.....	55
a.1 Enfoque	56
a.2 Nivel de Investigación	57
b. Población y Muestra	59
c. Operacionalización de las variables	66
d. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.....	69
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	70
a. Principales resultados	70
b. Limitaciones del estudio.....	106
c. Conclusiones.....	106
d. Recomendaciones	108

PROPUESTA.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155
ANEXOS.....	156

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1: Sindicatos existentes en la Región Sierra	5
Tabla 2: Sindicatos existentes en la Región Costa.....	7
Tabla 3: Sindicatos existentes en la Región Oriente.....	9
Tabla 4: Sindicatos existentes en la Región Insular.....	9
Tabla 5: Sindicatos existentes en Tungurahua.....	10
Tabla 6: Etapas de la elaboración del presupuesto	40
Tabla 7: Principios de los Presupuestos	41
Tabla 8: Población	59
Tabla 9: Datos para el cálculo de la muestra de socios.....	61
Tabla 10: Datos para el cálculo de la muestra de socios por estrato.....	62
Tabla 11: Datos para el cálculo de la muestra de estudiantes.....	64
Tabla 12: Datos para el cálculo de la muestra de estudiantes por estrato.....	65
Tabla 13: Operacionalización de la variable Independiente – Planificación Presupuestaria	67
Tabla 14: Operacionalización de la Variable Dependiente – Toma de decisiones...	68
Tabla 15: Resultados anteriores	71
Tabla 16: Implementación de orden específico	72
Tabla 17: Cumplimiento de objetivos	73
Tabla 18: Modificaciones al presupuesto.....	74
Tabla 19: Valoración de resultados.....	75
Tabla 20: Consideración de documentos de ingreso.....	76
Tabla 21: Cancelación de rubros a terceros	77
Tabla 22: Grado de comunicación	78
Tabla 23: Satisfacción de los estudiantes.....	79
Tabla 24: Aceptación de los socios.....	80
Tabla 25: Cumplimiento de objetivos	81
Tabla 26: Colaboración del personal	82
Tabla 27: Exclusividad en la toma de decisiones	83
Tabla 28: Decisiones autónomas.....	84
Tabla 29: Calificación de la forma de administración	85
Tabla 30: Información de cambios o reestructuraciones	86
Tabla 31: Información oportuna y confiable.....	87
Tabla 32: Informe sobre objetivos	88
Tabla 33: Calificación de la planificación presupuestaria	89
Tabla 34: Cumplimiento de lo planificado	90
Tabla 35: Aceptación de sugerencias y críticas	91
Tabla 36: Servicios que presta el Sindicato	92
Tabla 37: Incentivos por parte de la administración.....	93
Tabla 38: Calificación de la situación económica	94
Tabla 39: Grado de respeto a los estudiantes.....	95

Tabla 40: Infraestructura del Sindicato.....	96
Tabla 41: Facilidad en el aprendizaje	97
Tabla 42: Calidad de los automóviles	98
Tabla 43: Grado de respeto de rutas establecidas	99
Tabla 44: Demoras en los trámites.....	100
Tabla 45: Comodidad en las aulas	101
Tabla 46: Grado de puntualidad.....	102
Tabla 47: Nivel de administración.....	103
Tabla 48: Soluciones oportunas	104
Tabla 49: Matriz de entrevista.....	105
Tabla 50: Cuadro comparativo.....	111
Tabla 51: Costos estimados de la propuesta	114
Tabla 52: Modelo Operativo	120
Tabla 53: Análisis FODA.....	124
Tabla 54: Análisis comparativo de Ingresos Presupuestados y Ejecutados 2015..	132
Tabla 55: Análisis comparativo de Egresos Presupuestados y Ejecutados 2015...	136
Tabla 56: Cálculo de Indicadores.....	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1: Árbol de Problemas	13
Gráfico 2: Categorías Fundamentales	23
Gráfico 3: Subordinación Conceptual – Variable Independiente	24
Gráfico 4: Proceso Administrativo	27
Gráfico 5: Etapas del proceso administrativo	28
Gráfico 6: Subordinación conceptual – Variable Dependiente.....	42
Gráfico 7: Proceso Administrativo	44
Gráfico 8: Etapas del proceso de toma de decisiones	49
Gráfico 9: Resultados anteriores	71
Gráfico 10: Implementación de orden específico	72
Gráfico 11: Cumplimiento de objetivos.....	73
Gráfico 12: Modificaciones al presupuesto	74
Gráfico 13: Valoración de resultados.....	75
Gráfico 14: Consideración de documentos de ingreso.....	76
Gráfico 15: Cancelación de rubros a terceros	77
Gráfico 16: Grado de comunicación	78
Gráfico 17: Satisfacción de los estudiantes.....	79
Gráfico 18: Aceptación de los socios.....	80
Gráfico 19: Cumplimiento de objetivos.....	81
Gráfico 20: Colaboración del personal	82
Gráfico 21: Exclusividad en la toma de decisiones	83
Gráfico 22: Decisiones autónomas	84
Gráfico 23: Calificación de la forma de administración	85
Gráfico 24: Información de cambios o reestructuraciones	86
Gráfico 25: Información oportuna y confiable	87
Gráfico 26: Informe sobre objetivos	88
Gráfico 27: Calificación de la planificación presupuestaria	89
Gráfico 28: Cumplimiento de los objetivos	90
Gráfico 29: Aceptación de sugerencias y críticas	91
Gráfico 30: Servicios que presta el Sindicato	92
Gráfico 31: Incentivos por parte de la administración.....	93
Gráfico 32: Calificación de la situación económica	94
Gráfico 33: Grado de respeto a los estudiantes.....	95
Gráfico 34: Infraestructura del Sindicato.....	96
Gráfico 35: Facilidad en el aprendizaje	97
Gráfico 36: Calidad en los automóviles.....	98
Gráfico 37: Grado de respeto de rutas establecidas	99
Gráfico 38: Demoras en los trámites.....	100
Gráfico 39: Comodidad en las aulas	101
Gráfico 40: Grado de puntualidad.....	102

Gráfico 41: Nivel de administración.....	103
Gráfico 42: Soluciones oportunas	104
Gráfico 43: Relación COSO I y COSO II.....	118
Gráfico 44: Componentes del Control Interno.....	119
Gráfico 45: Organigrama Estructural.....	125

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo surge para medir la efectividad de la planificación presupuestaria como instrumento para tomar decisiones en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 De Agosto” de la Parroquia Totoras, por lo que se determinará en primera instancia el nivel de eficiencia del presupuesto, la calidad del control, el grado de participación del personal administrativo y la satisfacción existente tanto de socios como estudiantes con el servicio que presta el Sindicato como la forma de administración.

En el **Capítulo I** se realiza el análisis y descripción del problema de investigación, con el uso del gráfico árbol de problemas donde están las diferentes causas y efectos se formula el problema para posteriormente presentar la justificación y plantear el objetivo general y específicos que se pretende alcanzar.

En el **Capítulo II**, Marco Teórico, se hace referencia a los antecedentes investigativos, la fundamentación, la revisión de diferentes conceptos y teorías acerca de las variables a investigar las mismas que servirán de sustento bibliográfico para la elaboración del marco teórico y se presenta la hipótesis y el señalamiento de variables.

En el **Capítulo III**, se menciona la Metodología utilizada, como modalidad, enfoque y nivel de investigación, se establece la población y muestra a quien se va a investigar, se realiza la Operacionalización de variables, la descripción y tratamiento de la información.

En el **Capítulo IV** en los Resultados, de la encuesta aplicada al Comité Ejecutivo, socios y estudiantes son plasmados gráficamente con el respectivo análisis e interpretación; las limitaciones que se tuvo al realizar la investigación, las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron. También se plantea una propuesta de solución para los inconvenientes encontrados.

Finalmente se detalla la bibliografía de libros, revistas y artículos consultados para la elaboración del marco teórico y como referencia bibliográfica. Además se incluye los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRICIÓN DEL PROBLEMA

a. Descripción y formulación del problema

El Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” se dedica a la capacitación y formación de choferes profesionales; debido a esta actividad recibe importantes ingresos económicos, por lo cual, es necesario que se realice una gestión adecuada para la correcta administración de dichos recursos. Sin embargo, la limitada planificación presupuestaria existente, el poco control tanto en la elaboración y seguimiento del presupuesto provoca que la toma de decisiones sea equivocada.

1. Tema:

La planificación presupuestaria como instrumento para la toma de decisiones en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la Parroquia Totoras.

2. Contexto Macro

En el Ecuador existen diversas escuelas de conducción, la mayoría de ellas están representadas por Sindicatos de Choferes Profesionales; cuyo objetivo primordial es formar choferes responsables y con conciencia sobre la importancia de su propia vida y de los demás, para de esta manera fortalecer su acción en beneficio de la población en general.

El alto índice de accidentes en nuestro país, ha hecho que las autoridades busquen solucionar este problema endureciendo las sanciones y penas para los causantes de los accidentes, y mayor exigencia en la formación y capacitación de los conductores profesionales principalmente, lo cual está establecido en la Nueva ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y en su reglamento; por lo que es imprescindible que las escuelas posean todo lo necesario para una educación teórica y práctica de calidad motivo por el cual la gestión presupuestaria es indispensable para la correcta utilización de los recursos económicos.

Los sindicatos del país sean provinciales, cantonales o parroquiales están controlados por la Federación Nacional de Choferes Profesionales del Ecuador (FCHPE) que según la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) existen 92 sindicatos legalmente constituidos y registrados puntualizados a continuación:

Sindicatos existentes en el Ecuador

REGIÓN SIERRA				
N°	NOMBRE DE LA ESCUELA	TIPO DE LICENCIA	PROVINCIA	CANTÓN
1	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE BAÑOS CUENCA	C	AZUAY	CUENCA
2	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL AZUAY	C	AZUAY	CUENCA
3	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE GIRÓN	C	AZUAY	GIRÓN
4	ESCUELA DE CAPACITACION DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CANTON GUALACEO	C	AZUAY	GUALACEO
5	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN OÑA"	C	AZUAY	OÑA
6	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE PAUTE	C	AZUAY	PAUTE
7	ESCUELA DE CAPACITACION DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE SANTA ISABEL	C	AZUAY	SANTA ISABEL
8	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES "SINDICATO DE CHOFERES PREFESIONALES DEL CANTÓN SÍGSIG"	C	AZUAY	SIGSIG
9	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CALUMA	C	BOLIVAR	CALUMA
10	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE SAN JOSE DE CHIMBO	C	BOLIVAR	CHIMBO
11	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE GUARANDA	C	BOLIVAR	GUARANDA
12	SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON SAN LUIS DE PAMBIL	C	BOLIVAR	SAN LUIS DE PAMBIL
13	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE SAN MIGUEL DE BOLÍVAR	C	BOLIVAR	SAN MIGUEL
14	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE AZOGUES "LUIS CASTANIER CRESPO "	C	CAÑAR	AZOGUES
15	ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON BIBLIAN	C	CAÑAR	BIBLIAN

16	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA TRONCAL	C	CAÑAR	LA TRONCAL
17	ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE SAN GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR	C	CARCHI	MONTUFAR
18	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CHIMBORAZO - CUMANDÁ	C	CHIMBORAZO	CUMANDA
19	ESCUELA DEL SINDICATO DE CHOFERES LOS ANDES - ALAUSI	C	CHIMBORAZO	ALAUSI
20	ESCUELA DE CAPACITACION DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE COLTA	C	CHIMBORAZO	COLTA
21	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO LA MANA	C	COTOPAXI	LA MANA
22	ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE COTOPAXI (LATACUNGA)	C	COTOPAXI	LATACUNGA
23	ESCUELA DE FORMACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES DE PUJILÍ	C	COTOPAXI	PUJILÍ
24	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE SIGCHOS	C	COTOPAXI	SIGCHOS
25	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA	C	IMBABURA	IBARRA
26	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON OTAVALO	C	IMBABURA	OTAVALO
27	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON CALVAS	C	LOJA	CALVAS
28	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES DE CHAGUARPAMBA	C	LOJA	CHAGUARPAMBA
29	SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE GONZANAMÁ	C	LOJA	GONZANA MÁ
30	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES LOJA	C	LOJA	LOJA
31	ESCUELA DE CAPACITACION DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CATACUCHA CANTON PALTAS	C	LOJA	PALTAS
32	ESCUELA DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LOJA EXTENSIÓN SARAGURO	C	LOJA	SARAGURO

33	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN MEJÍA	C	PICHINCHA	MEJÍA
34	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PEDRO MONCAYO "24 DE MAYO"	C	PICHINCHA	PEDRO MONCAYO
35	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PEDRO VICENTE MALDONADO	C	PICHINCHA	PEDRO VICENTE MALDONADO
36	ESCUELA DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PICHINCHA	C	PICHINCHA	QUITO
37	ESCUELA SINDICATO DE CONDUCTORES PROFESIONALES DE SANGOLQUI "LAURA ALMEIDA"	C	PICHINCHA	RUMIÑAHUI
38	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES, SINDICATO DE CHOFERES DE SANTO DOMINGO	C	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	SANTO DOMINGO
39	ESCUELA DE CAPACITACION DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE IZAMBA	C	TUNGURAHUA	AMBATO
40	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO TOTORAS	C	TUNGURAHUA	AMBATO
41	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE AMBATO	C	TUNGURAHUA	AMBATO
42	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON BAÑOS	C	TUNGURAHUA	BAÑOS DE AGUA SANTA
43	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES 22 DE NOVIEMBRE DEL CANTON CEVALLOS	C	TUNGURAHUA	CEVALLOS
44	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES. PROFESIONALES DEL CANTON PATATE	C	TUNGURAHUA	PATATE
45	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES DEL CANTÓN PILLARO	C	TUNGURAHUA	PILLARO
46	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON QUERO	C	TUNGURAHUA	QUERO
47	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON "PELILEO"	C	TUNGURAHUA	SAN PEDRO DE PELILEO

Tabla 1: Sindicatos existentes en la Región Sierra

Fuente: (ANT) Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

REGIÓN COSTA				
N°	NOMBRE DE LA ESCUELA	TIPO DE LICENCIA	PROVINCIA	CANTÓN
48	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CODUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE HUAQUILLAS	C	EL ORO	HUAQUILLAS
49	ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE EL ORO	C	EL ORO	MACHALA
50	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES DE PASAJE	C	EL ORO	PASAJE
51	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PIÑAS	C	EL ORO	PIÑAS
52	ESCUELA DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE SANTA ROSA "ROBERTO CHAVEZ QUEZADA "	C	EL ORO	SANTA ROSA
53	ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES DE ESMERALDAS	C	ESMERALDAS	ESMERALDAS
54	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES DE SAN LORENZO	C	ESMERALDAS	SAN LORENZO
55	ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES "JORGE ATILIO MENDOZA"-BALZAR	C	GUAYAS	BALZAR
56	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES DE DAULE	C	GUAYAS	DAULE
57	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE EL EMPALME	C	GUAYAS	EL EMPALME
58	SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE NARANJAL	C	GUAYAS	NARANJAL
59	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LOS RIOS - BABAHOYO	C	LOS RIOS	BABAHOYO
60	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE MOCACHE	C	LOS RIOS	MOCACHE
61	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES QUEVEDO	C	LOS RIOS	QUEVEDO
62	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES VALENCIA	C	LOS RIOS	VALENCIA
63	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES VENTANAS	C	LOS RIOS	VENTANAS

64	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE MANTA	C	MANABI	MANTA
65	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN 24 DE MAYO	C	MANABI	24 DE MAYO
66	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CALCETA	C	MANABI	BOLIVAR
67	ESCUELA DE CONDUCCIÓN "MARCOS QUINTO ANDRADE" DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CHONE	C	MANABI	CHONE
68	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN EL CARMEN	C	MANABI	EL CARMEN
69	ESCUELA "SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE MANTA"	C	MANABI	MANTA
70	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE PORTOVIEJO	C	MANABI	PORTOVIEJO
71	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE PUERTO LÓPEZ	C	MANABI	PUERTO LOPEZ
72	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE MANABÍ	D	MANABI	PORTOVIEJO
73	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DEL CANTÓN BAHÍA DE CARAQUEZ	C	MANABI	SUCRE
74	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN TARQUI - MANTA	C	MANABI	TARQUI
75	ESCUELA DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES DE LA LIBERTAD	C	SANTA ELENA	LA LIBERTAD
76	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES DE SANTA ELENA	C	SANTA ELENA	SANTA ELENA

Tabla 2: Sindicatos existentes en la Región Costa

Fuente: (ANT) Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

REGIÓN ORIENTE				
N°	NOMBRE DE LA ESCUELA	TIPO DE LICENCIA	PROVINCIA	CANTÓN
77	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES GUALAQUIZA	C	MORONA SANTIAGO	GUALAQUIZA
78	ESCUELA DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE MACAS DOMINGO ÁLAVA CADENA	C	MORONA SANTIAGO	MORONA
79	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON SUCUA	C	MORONA SANTIAGO	SUCUA
80	ESCUELA DE CAPACITACION DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON QUIJOS	C	NAPO	QUIJOS
81	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES DE ORELLANA - COCA	C	ORELLANA	FCO. DE ORELLANA
82	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA JOYA DE LOS SACHAS	C	ORELLANA	JOYA DE LOS SACHAS
83	ESCUELA DE CAPACITACION PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES DEL CANTÓN PASTAZA - PUYO	C	PASTAZA	PASTAZA
84	ESCUELA DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE CASCALES	C	SUCUMBIOS	CASCALES
85	ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE SUCUMBÍOS, PARROQUIA TARAPO CANTÓN CUYABENO	C	SUCUMBIOS	CUYABENO
86	ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL "SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE SUCUMBIOS" PARROQUIA PACAYACU, CANÓN LAGO AGRIO	C	SUCUMBIOS	LAGO AGRIO
87	ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL "SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE SUCUMBIOS" - LAGO AGRIO	C	SUCUMBIOS	LAGO AGRIO
88	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON SHUSHUFINDI	C	SUCUMBIOS	SHUSHUFIND I
89	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON YANTZAZA	C	ZAMORA CHINCHIPE	YANTZAZA
90	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON ZAMORA	C	ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA
91	ESCUELA DE CAPACITACION DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE ZAMORA	C	ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA

Tabla 3: Sindicatos existentes en la Región Oriente

Fuente: (ANT) Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

<i>REGIÓN INSULAR</i>				
Nº	NOMBRE DE LA ESCUELA	TIPO DE LICENCIA	PROVINCIA	CANTÓN
92	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN SANTA CRUZ-PROV. GALÁPAGOS	C	GALÁPAGOS	SANTA CRUZ

Tabla 4: Sindicatos existentes en la Región Insular

Fuente: (ANT) Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

3. Contexto Meso

En la provincia de Tungurahua el sector del transporte sea público o privado es muy importante para la economía; debido a que ayuda a generar gran movimiento comercial y al traslado de personas.

Debido a esto la importancia de formar conductores responsables a fin de fijar destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes que permitan mejorar aspectos referentes al tránsito, transporte y seguridad vial, con el fin de disminuir el riesgo en la conducción.

Para cumplir con lo antes mencionado Tungurahua cuenta con 9 escuelas de conducción regentadas por sindicatos que otorga licencias profesionales; instituciones debidamente controladas y con las herramientas necesarias para impartir a sus estudiantes una educación de calidad dotando de todos los implementos necesarios.

Dichas entidades tienen la responsabilidad de integrar a la sociedad conductores profesionales que posteriormente encuentran en este oficio un modo de vida para él y sus familias.

Por este motivo la imperiosa necesidad de una correcta administración lo cual se puede conseguir con la aplicación de una eficiente gestión presupuestaria; esto les permitirá distribuir de forma adecuada sus recursos, delegar funciones por áreas, establecer y cumplir con los objetivos planteados; además que favorecerá a la

correcta toma de decisiones lo cual permitirá a los sindicatos obtener una mayor rentabilidad.

<i>SINDICATOS DE TUNGURAHUA</i>				
Nº	NOMBRE DE LA ESCUELA	TIPO DE LICENCIA	PROVINCIA	CANTÓN
1	ESCUELA DE CAPACITACION DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE IZAMBA	C	TUNGURAHUA	AMBATO
2	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES PROFESIONALES DEL SINDICATO DE TOTORAS	C	TUNGURAHUA	AMBATO
3	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE AMBATO	C	TUNGURAHUA	AMBATO
4	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON BAÑOS	C	TUNGURAHUA	BAÑOS DE AGUA SANTA
5	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES 22 DE NOVIEMBRE DEL CANTON CEVALLOS	C	TUNGURAHUA	CEVALLOS
6	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON PATATE	C	TUNGURAHUA	PATATE
7	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES DEL CANTÓN PILLARO	C	TUNGURAHUA	PILLARO
8	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON QUERO	C	TUNGURAHUA	QUERO
9	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES ROFESIONALES DEL CANTON "PELILEO"	C	TUNGURAHUA	SAN PEDRO DE PELILEO

Tabla 5: Sindicatos existentes en Tungurahua

Fuente: (ANT) Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

4. Contexto Micro

El Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” nace en el año de 1962 en primera instancia como Sociedad de Choferes 15 de Agosto conformado por 23 miembros, siendo una de las primeras instituciones privadas y jurídicas de la parroquia.

Posteriormente el 5 de Agosto de 1977 mediante acuerdo ministerial N° 215 folio 19, integrado únicamente por choferes profesionales se constituye el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”. En la actualidad el Sindicato cuenta con 141 socios.

Los principales beneficios que brinda el Sindicato a sus asociados son en el ámbito social, como: peluquería, funeraria, mausoleo e incluso apoyo económico en casos específicos de accidentes.

Tiempo después con el objetivo de formar conductores profesionales de calidad con valores éticos y morales para su inserción en la sociedad; obtiene la autorización de la Escuela de Conducción mediante resolución 104-DE-2011-ANT.

Está ubicado en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Totoras, barrio Centro en las calles Dalias y Lirios; su representante legal es el Sr. Edgar Pico; actualmente la Escuela de Capacitación que regenta el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” cuenta con 13 paralelos de 30 alumnos cada uno, es decir tiene un cupo asignado para 390 educandos, cuenta con 11 vehículos modernos para que los estudiantes reciban las horas de prácticas de conducción, sus aulas están adecuadas con equipos de computación y proyectores de última tecnología, el personal docente y administrativo son profesionales con títulos de tercer y cuarto nivel por lo que garantiza una excelente preparación académica.

Posee instalaciones propias las cuales están divididas en bloque administrativo, bloque de aulas y oficinas, taller mecánico, coliseo y parqueadero.

Cabe recalcar que la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” aspira incrementar estudiantes motivo por el cual han realizado las gestiones pertinentes para implantar los cursos de ascenso de licencias; consiguiendo la pre aprobación de la Agencia Nacional de Tránsito para la licencia tipo D y entregando los requisitos pertinentes para el permiso correspondiente de la licencia tipo E.

Dentro del tiempo de labores ha incrementado sus ingresos, los mismos que no han sido debidamente utilizados, por la escasez de un presupuesto que se adapte a sus necesidades, motivo por el cual las decisiones tomadas no han sido del todo acertadas.

Los objetivos organizacionales no son alcanzados debido a la falta de niveles de coordinación; originando problemas de concordancia al momento de la toma de

decisiones que lleva a la institución a mantener un nivel medio en la satisfacción de sus socios frente a su nivel de crecimiento.

Para ser socio del Sindicato de Choferes Profesionales "15 de Agosto" se requiere presentar:

- Solicitud de Ingreso por escrito dirigido al Sr. Secretario General.
- Documentos personales: Cédula de ciudadanía, certificado de votación y pasado judicial.
- Documentos profesionales: Título de Chofer Profesional y Licencia de conducir vigente.
- Residir en el Cantón Ambato
- Ser aceptado por el Comité Ejecutivo.
- Tener la edad como mínimo de 20 años y un máximo de 40 años.
- Cumplir con el pago de los derechos económicos equivalentes a cinco (5) Remuneraciones Básicas Unificadas del trabajador en general. En caso de ser hijo de un socio pagará el 50% de las cinco Remuneraciones Básicas Unificadas.

5. Árbol de Problemas

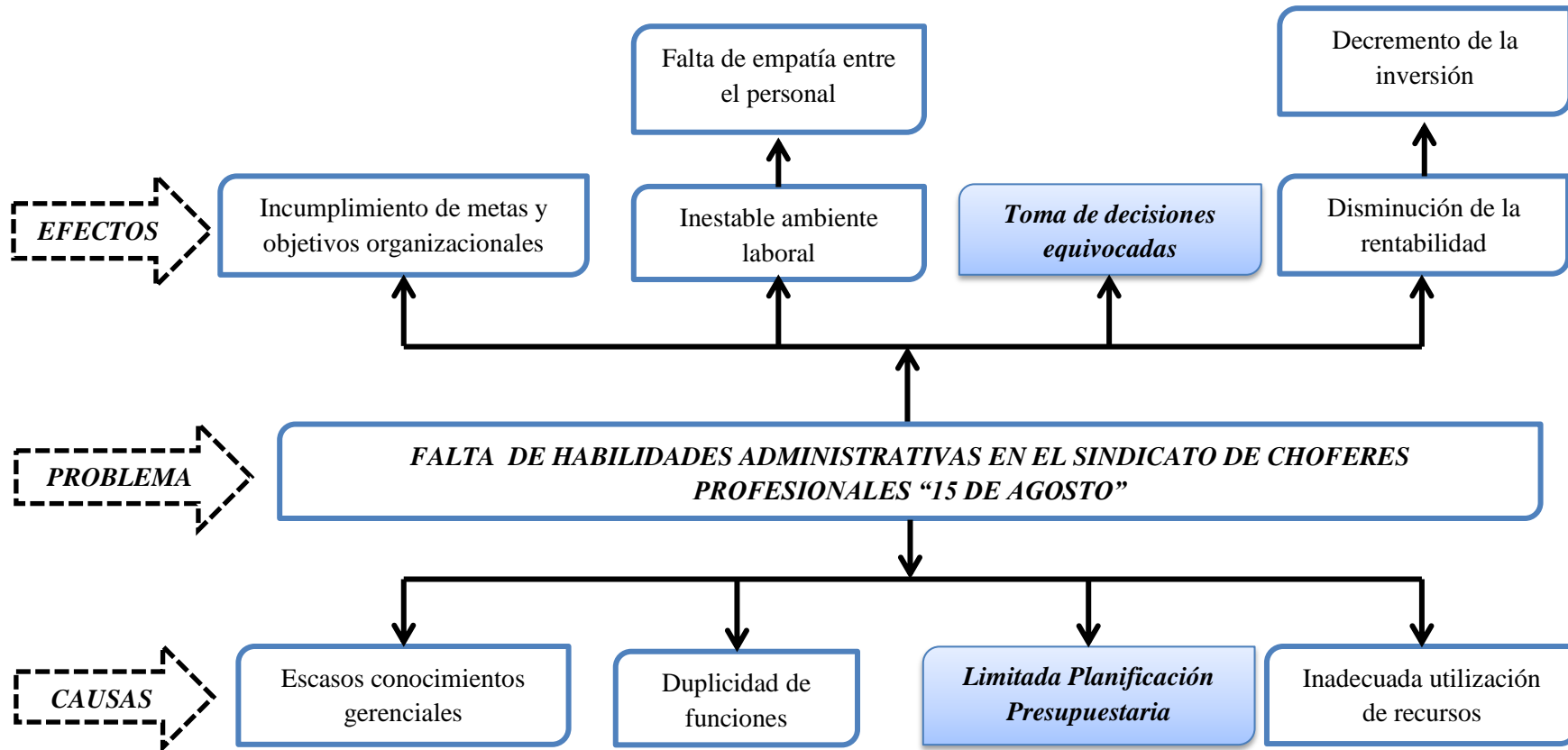


Gráfico 1: Árbol de Problemas

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales "15 de Agosto"

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

6. Relación causa – efecto

El Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” es una institución que tiene dificultades al momento de tomar decisiones, debido a la falta de habilidades administrativas originado por la limitada Planificación Presupuestaria existente, siendo este su principal problema.

Sumándose al factor mencionado percibimos que la institución tiene conflictos al momento del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, suscitado por los escasos conocimientos gerenciales los cuales no son vistos como una herramienta necesaria e indispensable para llevar a cabo las tareas de administración.

Otro elemento importante en la problemática de la institución es la falta de empatía entre el personal debido a un inestable ambiente laboral producido por la duplicidad de funciones.

Finalmente se evidencia disminución de la rentabilidad, afectando con esto directamente al decremento de la inversión ocasionada por la inadecuada utilización de recursos.

Prognosis

La planificación presupuestaria contribuye al establecimiento de objetivos organizacionales, a la estructuración y sistematización de actividades para alcanzarlos y al correcto manejo de recursos para las acciones a realizarse.

En el caso del Sindicato no posee una correcta gestión presupuestaria, lo que causa que la toma de decisiones sean equivocadas y los recursos financieros sean mal utilizados, provocando limitaciones en posibles inversiones de la Institución.

Si el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” no realiza las correcciones pertinentes la falta de planificación presupuestaria generará pérdida de control de sus ingresos y gastos, causará falta de información financiera imprescindible para la correcta toma de decisiones, reducirá el desempeño laboral y profesional del personal.

Al producirse lo antes mencionado disminuirá considerablemente la rentabilidad del Sindicato lo cual pondrá en riesgo la estabilidad de la institución.

7. Formulación del Problema

¿Cómo afecta la limitada planificación presupuestaria a la toma de decisiones del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la Parroquia Totoras?

8. Preguntas Directrices

- ¿La planificación presupuestaria contribuye para tomar decisiones correctas en el Sindicato?
- ¿Se evalúa la efectividad y aceptación de las decisiones tomadas por parte de la Administración del Sindicato?
- ¿Cuál es la solución para mejorar la planificación presupuestaria y la toma de decisiones en el Sindicato?

9. Delimitación del Problema

CAMPO: Contabilidad General

ÁREA: Presupuestos

ASPECTO: Planificación Presupuestaria

TEMPORAL: El periodo a investigar es de enero a diciembre del 2015.

ESPACIAL: La investigación se realiza en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Totoras, barrio Centro, calles Dalias y Magnolias.

10. Unidades de Observación

- Comité Ejecutivo del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”
- Socios y estudiantes del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”

b. Justificación

En la actualidad la toma de decisiones administrativas y financieras, basada en un instrumento como es la Planificación Presupuestaria se torna indispensable frente a la problemática de la falta de ejecución de proyectos e identificación de necesidades que permitan la inversión de los recursos institucionales en diferentes obras que sean de beneficio para los asociados y comunidad que se autofinancien y que a más de cubrir los costos operativos generen una rentabilidad razonable.

La presente investigación será un aporte muy valioso para el Sindicato debido a que ayudará a determinar con claridad y certeza la utilidad de la Planificación Presupuestaria en la toma de decisiones especialmente relacionadas a planes, montos de inversión y determinación de la TIR (Taza Interna de Retorno).

Este tema de investigación es factible ejecutarlo, debido a que se cuenta con acceso a información actualizada del sindicato, amplio material bibliográfico, archivos, recursos humanos y tecnológicos, y principalmente la asesoría profesional para lograr los objetivos planteados.

El estudio generará un gran impacto y revolucionará la forma de establecer metas y planes de inversión en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” lo que permitirá que se conserven las recomendaciones como política Institucional para establecer y controlar la ejecución presupuestaria.

c. Objetivos

1. Objetivo General

Analizar la Planificación Presupuestaria como instrumento en la toma de decisiones en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la Parroquia Totoras.

2. Objetivos Específicos

- Analizar la planificación presupuestaria impartida por la administración para determinar si contribuye a una buena toma de decisiones.
- Determinar la efectividad, eficiencia y aceptación de los socios y estudiantes de las decisiones tomadas por parte de la administración del Sindicato de

Choferes Profesionales “15 de Agosto” a fin de mejorar el proceso de toma de decisiones.

- Diseñar una guía permanente para la elaboración correcta del presupuesto e implantar un modelo de control interno presupuestario que permita mejorar la toma de decisiones en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la Parroquia Totoras.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

a. Antecedentes Investigativos

Como apoyo para el presente trabajo de investigación es necesario recopilar información acerca de otros trabajos investigativos referentes al tema; se concluye que existen investigaciones similares al contenido de estudio y algunas de ellas están citadas a continuación:

En el trabajo investigativo de (Colcha, 2011, pág. 79) presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría denominado “EL PRESUPUESTO FINANCIERO COMO HERRAMINETA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA SUELAS AMAZONAS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO “ la autora planteó entre otras las siguientes conclusiones:

- Se determina que no existe la estructura de un presupuesto que permita a la empresa establecer un mejor manejo de los recursos financieros.
- La empresa no cuenta con un modelo particular de asignación de partidas presupuestarias lo cual no permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Las acciones empresariales no permiten establecer un presupuesto financiero lo cual afecta las necesidades de los clientes.

Por las conclusiones antes señaladas se determina positivamente la viabilidad del proyecto de investigación; debido a que este beneficiará al Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” ya que un modelo de presupuesto permitirá orientar y equilibrar los recursos económicos; logrando con esto un mejor manejo administrativo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

Además que ayudará al control y manejo de ingresos y gastos; obteniendo con esto mayores utilidades económicas y optimización de recursos.

En el trabajo investigativo de (Hurtado, 2015, pág. 80) presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA denominado “EL CONTROL PRESUPUESTARIO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO PRODUCTIVA LTDA. “la autora planteó las siguientes conclusiones:

- Con la aplicación del cuestionario a los funcionarios de la Cooperativa se pudo detectar la falta de control y desempeño con respecto al presupuesto institucional que maneja la entidad.
- Mediante el desarrollo de la investigación se logró determinar que en la Cooperativa no manejan un control de presupuesto adecuado por lo que no tienen las mejores herramientas para una correcta toma de decisiones.
- No existe la guía del control presupuestario que ayude a la Cooperativa a planificar y monitorear las necesidades de gasto, y de esta manera contribuya a una correcta toma de decisiones.

Por lo mencionado con anterioridad se puede concluir que el proyecto de investigación es realizable en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” debido a que los presupuestos en toda organización es un punto clave para el éxito de la misma; puesto que ayudan al manejo financiero y contribuyen eficientemente en la toma de decisiones logrando con esto el cumplimiento de los objetivos trazados.

Además permitirá una adecuada segregación de funciones al personal de cada departamento; obteniendo con esto maximizar el desempeño del mismo; lo cual facilitará la estructuración y aplicación del presupuesto consiguiendo con esto la oportuna toma de decisiones.

Es importante aclarar que la colaboración de cada una de las personas que intervienen es indispensable para el logro de objetivos empresariales y personales.

En el trabajo investigativo de (Proaño, 2014 - 2015, pág. 86) presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA denominado “EL CONTROL INTERNO Y SU RELACION CON EL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL TUNGURAHUA EMMAIT – EP DEL CANTÓN PELILEO“ la autora planteó entre otras las siguientes conclusiones:

- El sistema de control interno y el presupuesto están estrechamente ligados, ya que, al aplicar un correcto sistema de control interno se podrá verificar que las fases del presupuesto se cumplan y que no exista alteraciones.
- Determinamos la inexistencia de controles relacionados al seguimiento del presupuesto, lo cual ocasionaría que se aumente las cifras presupuestadas para los diferentes departamentos, afectando de esta manera a la economía de la empresa.
- El Presupuesto es una herramienta administrativa y Contable que permite aprovechar los recursos de forma eficiente y eficaz, es por eso que se debe mantener control sobre cada fase del presupuesto para que los objetivos planteados sean cumplidos a cabalidad.

- El presupuesto es la base de cada ciclo de la empresa es decir un presupuesto correctamente elaborado permite una ejecución adecuada de las actividades de cada departamento, el Control Interno con sus diferentes componentes ayuda a que se cumpla con lo planeado.

Por lo citado anteriormente se puede establecer que esta investigación es factible pues brindará a los administradores del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” las herramientas y lineamientos para la elaboración correcta del presupuesto lo cual beneficiará a toda la institución y permitirá la participación de todas las áreas involucradas; consiguiendo con esto no solo un beneficio económico sino también un mejor ambiente laboral.

Cabe recalcar que un control y seguimiento del presupuesto es indispensable para vigilar si se está cumpliendo a cabalidad con lo presupuestado y de esta forma tomar acciones correctivas oportunas.

El Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” es una institución que cuenta con recursos humanos y económicos para el cumplimiento de diversos proyectos futuros; pero para lo cual es necesaria una buena planificación presupuestaria que ayude a manejar y controlar de mejor manera sus ingresos y egresos lo cual será beneficioso tanto para socios, clientes y personal que labora en dicha institución; además que esto contribuirá para una mejor toma de decisiones.

b. Fundamentación científico – técnica

Fundamentación Filosófica

La presente investigación se realizará bajo el Paradigma de Investigación Positivista o también llamado Cuantitativo el cual según (Mortis, 2011)

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.

Según (Rojas, 2011, pág. 15) entre las principales características de este paradigma tenemos

- Acepta que se puede controlar y predecir la realidad.
- Establece variables
- La mayoría de las veces busca probar hipótesis
- Pregona e intenta lograr la objetividad

- Exige la confiabilidad y validez de la medición
- Uno de sus propósitos fundamentales es medir magnitudes
- Trabaja con relaciones de tipo casual
- Suele contemplar hipótesis
- Su estrategia para el tratamiento de los datos se basa en la sistematización, el uso de cifras y la estadística
- Considera la generalidad en los resultados y conclusiones

Por lo citado anteriormente se puede determinar que el trabajo investigativo a realizarse se llevará a cabo bajo el paradigma Positivista puesto que se aplicará técnicas para recolección de datos y cuantificación de resultados; para así tener un conocimiento a fondo del problema planteado y dar posibles soluciones.

Fundamentación Legal

Los Sindicatos de Choferes Profesionales están amparados por el Ministerio de Trabajo y son instituciones autónomas es decir que gozan de independencia administrativa, organización y decisiones por lo que sus directores responden por su gestión; debido a que estas instituciones autónomas han tenido su origen en la administración central, de la cual son independientes en lo administrativo y financiero, pero dicha independencia persigue la única finalidad de lograr una mayor efectividad y especialización en el servicio que prestan.

Estas entidades autónomas se rigen a su estatuto institucional siempre y cuando este sea aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los Sindicatos de Choferes Profesionales rinden cuentas solamente a los socios del Sindicato siendo estos los únicos con la potestad de aprobar o desaprobado el tipo de administración aplicada.

El Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” cuenta con estatutos que rigen las relaciones laborales e interpersonales. Es por esto que el desarrollo del presente trabajo investigativo estará amparado bajo la base legal de acuerdo con su estatuto en el cual se puede encontrar lo siguiente:

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art.18.- Son atribuciones y deberes de la Asamblea General

c) Aprobar el plan de trabajo y el presupuesto presentado por el Comité Ejecutivo a su debido tiempo.

g) Aprobar los informes semestrales presentados por el Secretario General, todas las carteras Comisión de Fiscalización, de Presupuesto y de alguna Comisión Especial que se nombre.

Art.33.- Al Secretario General le está prohibido realizar gastos que no consten en el presupuesto institucional.

DEL SECRETARIO DE ECONOMÍA

Art.35.- Son deberes y atribuciones del Secretario de Economía

a) Llevar correctamente y al día los libros de contabilidad y los auxiliares que fueren necesarios para la buena marcha contable, económica y financiera institucional.

f) Responsabilizarse moral y pecuniariamente por los faltantes de los fondos sindicales.

DE LA COMISIÓN FISCALIZADORA

Art 45.- Son atribuciones de la Comisión Fiscalizadora

b) Analizar, verificar y comprobar que los balances semestrales, sus estados financieros, anexos reflejen con exactitud el movimiento y los saldos de cada una de las cuentas de los libros de contabilidad que se lleven en el Sindicato, así como verificar la corrección en su aplicación contable de todos y cada uno de los comprobantes de ingresos y egresos del balance económico.

c) Es deber de la Comisión Fiscalizadora, presentar un informe por escrito al Comité Ejecutivo y este a la Asamblea General, al término de su trabajo de fiscalización o auditoría con las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Categorías Fundamentales

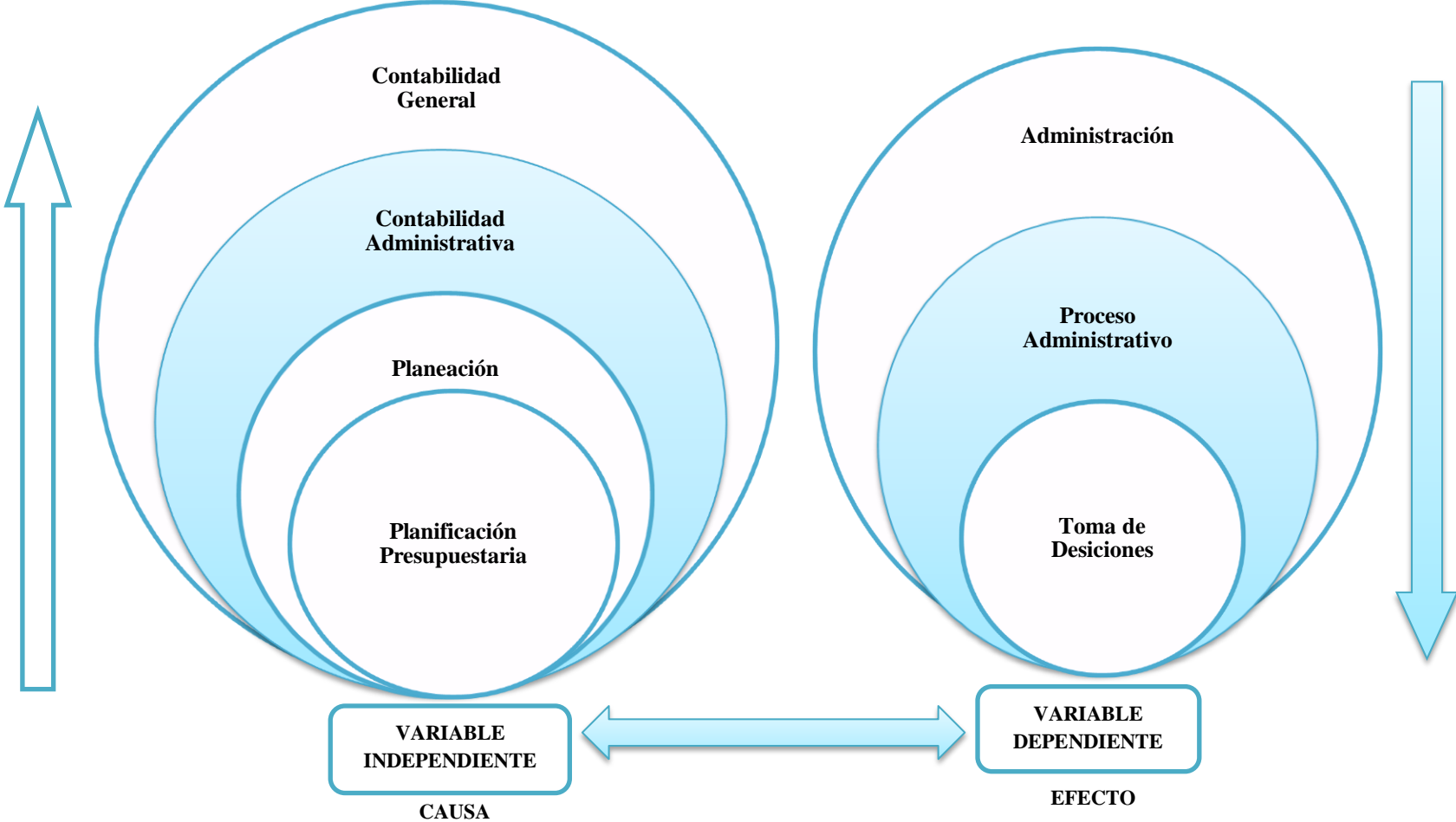


Gráfico 2: Categorías Fundamentales
Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

Variable Independiente – Planificación Presupuestaria

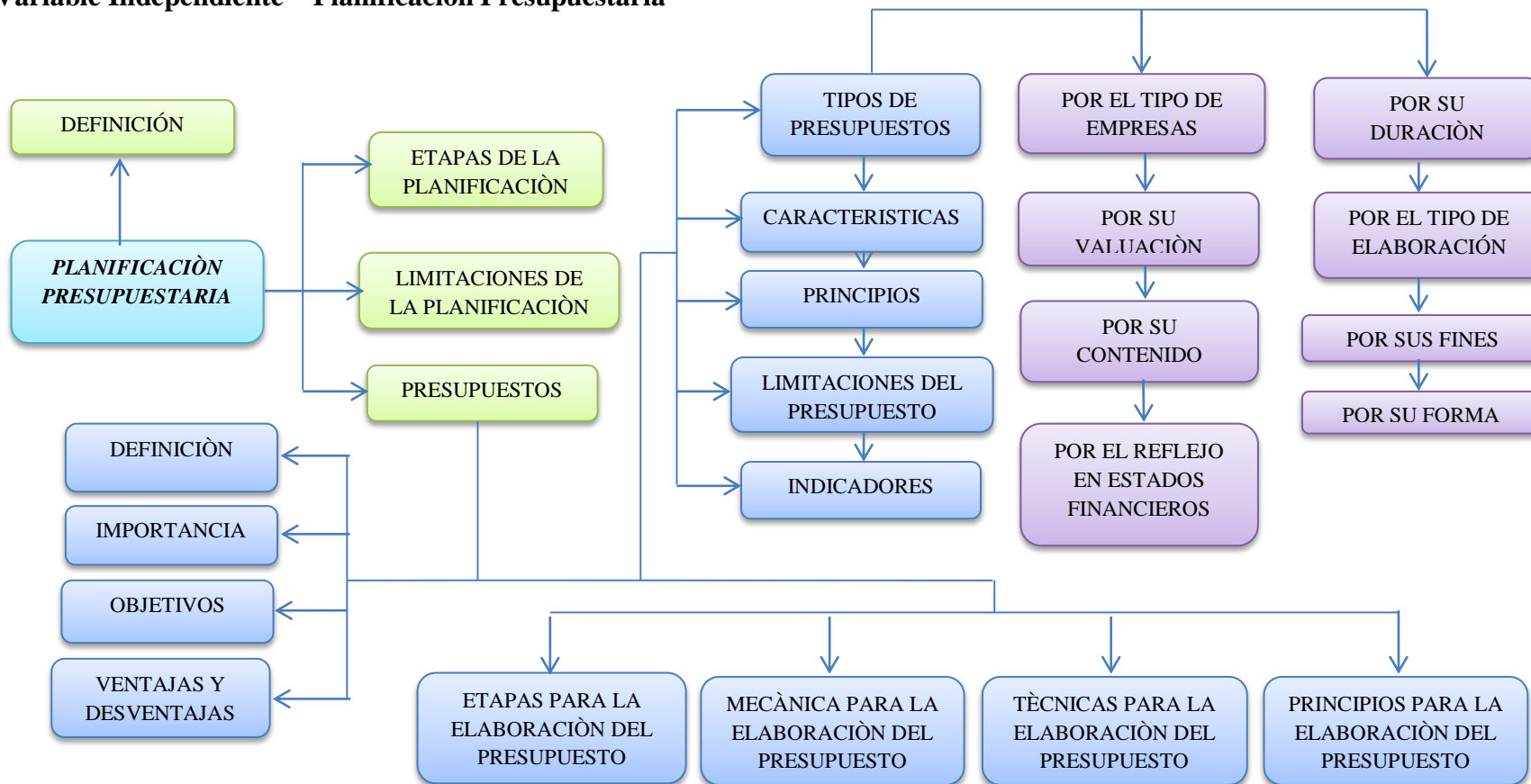


Gráfico 3: Subordinación Conceptual – Variable Independiente
Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Marco conceptual variable independiente- Planificación Presupuestaria

CONTABILIDAD GENERAL

Definición

Para (Zapata, 2011, pág. 7) contabilidad es “un sistema de información que mide las actividades de las empresas, procesa esta información en estados y comunica los resultados a los tomadores de decisiones”

Según (García, 2008, pág. 21) se puede definir la contabilidad como “ciencia que orienta a los sujetos económicos para que estos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio, así como las operaciones que modifican, amplían o reducen dicho patrimonio.”

(Soldevilla, 2010, pág. 12) Dice que la contabilidad es “una disciplina económica que, mediante la aplicación de un método específico, tiene como objetivo elaborar información de la realidad económica, financiera y patrimonial de la unidad económica para permitir a sus usuarios la toma de decisiones en cada momento.”

Clasificación de la contabilidad

(Horngren, 2010, pág. 3) Menciona que la contabilidad se divide en dos campos: **“Contabilidad Financiera:** Brinda información para los tomadores de decisiones externos, como los inversionistas externos y los prestamistas.

Contabilidad Administrativa: Se enfoca en la información para los tomadores de decisiones internos, como los gerentes de la empresa.”

La presente investigación se realiza en una organización donde sus ingresos son considerables; por ello la aplicación de la contabilidad se convierte en un instrumento indispensable para el manejo adecuado de sus recursos económicos.

Además expondrá el estado real de las operaciones realizadas y los efectos de carácter económico y financiero que se producen; logrando con esto una correcta toma de decisiones lo cual será beneficioso para el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Según (Kumen Jones, 2001, pág. 5) la contabilidad administrativa es:

El proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información financiera utilizada por la gerencia para planear, evaluar y controlar una organización.

La contabilidad administrativa es el área de la contabilidad diseñada para proporcionar información a quienes a nivel interno toman decisiones económicas, como los gerentes. A veces se designa con el nombre de contabilidad gerencial.

Para (Herrscher, 2002, pág. 13) la contabilidad gerencial o administrativa es:

La rama de la contabilidad que tiene por objeto suministrar información interna, cuantitativa (no necesariamente expresada siempre en términos monetarios) y oportuna, con el fin de lograr la máxima eficiencia de la gestión empresarial, a través de un planeamiento adecuado y de un eficaz control de las decisiones tomadas, de su ejecución y de sus resultados.

Objetivos de la contabilidad administrativa

Dice (Padilla, 2008, pág. 18) entre los objetivos más importantes de la contabilidad administrativa tenemos:

- Proveer información para costeo de servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.
- Alentar a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, que ante este entorno de competitividad es cada día más complejo.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.
- Permitir llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores.
- Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.
- Motivar a los administradores para lograr los objetivos de la empresa.

La contabilidad administrativa será un gran apoyo para la administración del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” ya que permitirá obtener información real y oportuna acerca del estado de la institución; contribuyendo con esto a optimar la manera de administrar facilitando la toma de decisiones.

La Planeación dentro del Proceso administrativo

Según (Munch, 2010, pág. 26) en la administración de cualquier empresa existen dos fases:

- 1) **Administración estructural**, en la que a partir de uno o más fines se determina los métodos, principios y técnicas correctas para obtener resultados esperados.
- 2) **Administración operacional**, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

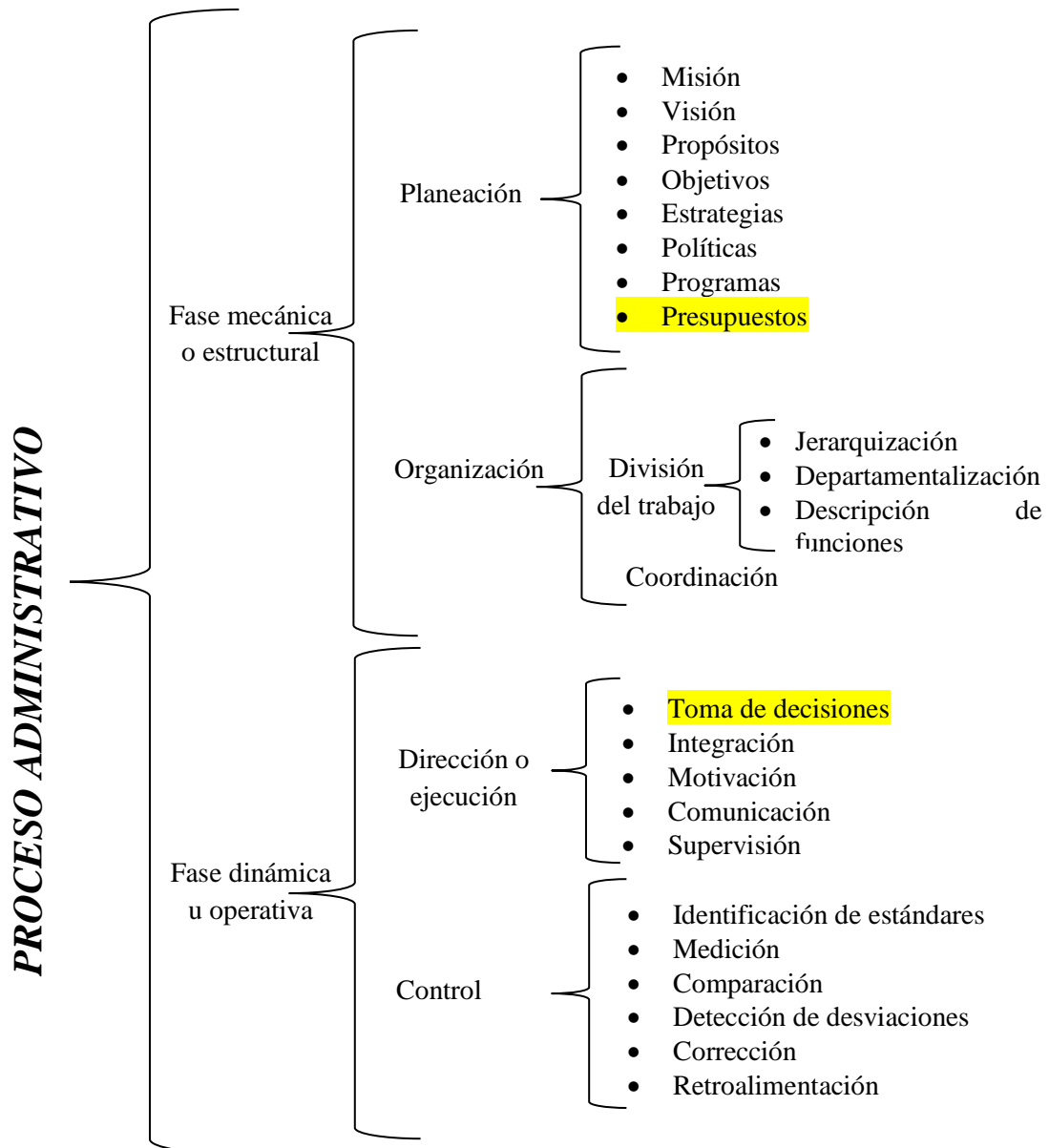


Gráfico 4: Proceso Administrativo

Fuente: (Lourdes Munch, 2012, pág. 39)

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Etapas del proceso administrativo

Existe diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo a continuación se menciona el criterio que se utilizara.

- 1) **Planeación:** Es cuando determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretende obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.
- 2) **Organización:** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- 3) **Integración:** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.
- 4) **Dirección:** Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
- 5) **Control:** Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.



Gráfico 5: Etapas del proceso administrativo

Fuente: (Munch, 2010, pág. 27)

La utilización de la contabilidad administrativa será de gran ayuda para el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” debido a que se convertirá en una herramienta de información rápida y especialmente oportuna y de comparación cuantitativa de todas las actividades realizadas y los objetivos empresariales

cumplidos; realizando el análisis correspondiente a todas las áreas de la empresa creando nuevas políticas de planificación y control; logrando con esto facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones, cada una a su debido tiempo.

Contribuirá también a la evaluación del desempeño de cada uno de los directivos del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” lo cual será beneficioso ya que esto permitirá realizar un mejoramiento continuo especialmente en el área administrativa.

PLANEACIÓN

Definición

Según (Gareth, 2006, pág. 8) planear es “un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados”

Para (Huertas, 1999, pág. 20) La planeación consiste en: “establecer los objetivos, políticas, planes y programas y en preparar racionalmente los recursos humanos, materiales financieros tecnológicos y demás elementos necesarios para que se desarrollen y cumplan, en el futuro, los propósitos de la empresa”.

El mismo autor (Huertas, 1999, pág. 20) también define que planificar es: “predecir hechos futuros, anticipar acontecimientos, decidir hoy que hacer mañana, ahorrar esfuerzos y recursos, demostrar disciplina y mando, en fin, prever que hacer a corto, mediano o largo plazo”.

La correcta planeación en el Sindicato contribuirá al logro de los objetivos planteados, ya que será una herramienta para visionar el futuro, trazarse metas alcanzables y permitirá la corrección de errores; favoreciendo notablemente a los administradores y por ende a la institución.

Pasos del proceso de planeación

El mismo autor (Gareth, 2006, pág. 10) afirma que los pasos de una planeación son:

- 1) “Decidir que metas perseguirá la organización
- 2) Decidir que cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas.

- 3) Decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas”.

Etapas de la planeación

Para (Harold Koontz, 2002, pág. 78) las etapas de la planeación son las siguientes:

- 1) **Conciencia de las oportunidades:** Aunque precede a la planeación real y aunque por ello es estrictamente parte del proceso de planeación, advertir una oportunidad es el punto inicial real de planeación. Se debe hacer una incursión preliminar en busca de las posibles oportunidades futuras y se las debe contemplar clara y totalmente, conocer la posición en la que nos encontramos a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, comprender porque se desea educir la incertidumbre y saber cuáles son las expectativas de ganancia.
- 2) **Fijación de objetivos:** Al planificar un programa importante, la segunda etapa es establecer objetivos para la empresa en su totalidad y después para cada unidad de trabajo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe hacerse, en donde se debe realizar el esfuerzo principal y que es lo que debe lograrse a través de la red de estrategias, políticas, procedimientos reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa proporcionan directrices a los principales planes, los que, a su vez, reflejan estos objetivos, y definen el objetivo de los principales departamentos.
- 3) **Desarrollo de premisas:** Una tercera etapa lógica de la planeación es desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación. Estas premisas pueden ser: pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía. Son supuestos acerca del medio ambiente en el que se debe ejecutarse el plan. Es importante que todos los administradores implicados en el plan estén de acuerdo sobre las premisas.
- 4) **Determinación de cursos opcionales:** La cuarta etapa de la planeación consiste en buscar y examinar cursos opcionales de acción, en especial los que no sean inmediatamente evidentes. Rara vez existe un plan para el que no existan opciones razonables y con bastante frecuencia, las opciones que no son evidentes prueban ser las mejores. El problema más común no es encontrar opciones sino reducir el número de ellas de manera que se puedan analizar las más promisorias.
- 5) **Evaluación de cursos opcionales:** Luego de buscar los cursos opcionales y de haber examinado sus aspectos fuertes y débiles se debe evaluar a la luz de las premisas y las metas. La evaluación puede ser excesivamente difícil ya que existen muchos cursos opcionales en la mayoría de las situaciones y debido a que se deben considerar numerosas variables y limitaciones.
- 6) **Selección de un curso de acción:** En este punto en el que se adopta el plan; el punto real de la toma de decisiones. En algunas ocasiones, un análisis y evaluación de cursos opcionales permitirá observar que hay dos o más que son aconsejables y el administrador puede decidir seguir varios cursos en lugar de uno solo que sea mejor.

- 7) **Elaboración de planes derivados:** En el punto en el que se toma la decisión, rara vez ha quedado completa la planeación; se impone una séptima etapa. Existen, casi siempre planes derivados necesarios para apoyar el plan básico.
- 8) **Cuantificación de los planes a través de los presupuestos:** Después de que se toman las decisiones y se fijan los planes, la etapa final consiste en darles significado, asignándoles números para convertirlos en presupuestos; si están bien hechos, los presupuestos se convierten en un medio que permite sumar los diversos planes y que proporciona importantes normas con los que se puede medir el progreso de los planes.

La planeación en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” contribuirá a reducir la incertidumbre y a minimizar los riesgos ya que permitirá analizar los resultados obtenidos con los planificados; logrando con esto la prevención de problemas o aplicando un plan de acción correctivo oportuno.

Además con la planeación se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejorar la administración ya que permitirá tener una base para el control porque enmarca los puntos de partida y terminación de las actividades de la organización.

PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Definición

Expresa (González, 2003, pág. 25) que la planificación presupuestaria es:

Un proceso muy técnico, cuyo propósito es traducir las prioridades y los proyectos del plan anual de operaciones en un cronograma de financiación real, con descripciones detalladas de requerimientos y compromisos de financiación de proyectos. Por otra parte, aunque la planificación presupuestaria se inicia al unísono de la planificación anual de operaciones, funciona a lo largo de todo el año fiscal por medio de una continua reprogramación fiscal.

Sobre el tema (Bueno, 2012) define la Planificación presupuestaria como:

La gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

La implantación de una planificación presupuestaria en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” sería de gran beneficio ya que esto contribuirá al control de los recursos materiales, humanos y financieros; logrando con esto prevenir despilfarros y gastos innecesarios; además encaminará a la institución al cumplimiento de los objetivos trazados.

Límites de la Planificación Presupuestaria

Según (Soto, 2011, pág. 18) los límites de la planificación presupuestaria pueden ser:

Los límites son situaciones o elementos que coartan el avance de una o varias actividades, dado la escasez existente de un recurso. Es importante en un presupuesto tener en cuenta cuales son los recursos escasos que intervienen en el proceso, que al proyectar no traspase ese recurso y en el proceso real darse cuenta que el presupuesto no se puede cumplir dada la barrera que produce la escasez del recurso. O para antes de iniciar las actividades ubicar la manera de anchar el límite del recurso escaso, mejorando su uso y/o consiguiendo más recurso.

Muchos proyectos quedan sin terminar, o se incrementa el valor de su inversión de manera excesiva produciendo pérdidas, por no tener en cuenta de manera anticipada los límites cuando se hizo el presupuesto. Los límites de un proyecto se deben tener en cuenta antes de comenzar a realizar el presupuesto. Debe ser parte de la investigación inicial necesaria para hacer un presupuesto.

Tipos de problemas que se deben tener en cuenta al realizar un presupuesto:

- 1) **Cuello botellas.-** En una cadena productiva o de servicios como es la empresa, el eslabón más débil o menos productivo es el que plantea el nivel de fabricación y entrega.
- 2) **Los límites.-** Las empresas trabajan en un contorno social y político, para algunas existen limitaciones legales que no permiten que puedan tomar decisiones sobre algunas áreas como son: precios, uso ambiental, contaminación, capacidad productiva, cantidad de empleados, calidad de capital, cantidad de importación, cantidad de exportación y demás. Cuando las empresas infringen alguna de estas limitaciones el estado les impone multas y sanciones. Cuando se realiza un presupuesto se debe analizar si existe alguna limitación que se deba tener en cuenta para el desarrollo del presupuesto y ejecutar sus controles respectivos.
- 3) **Escasa información.-** Cuando se trabaja un presupuesto sin la información requerida, puede que alguna de las variables no tenida en cuenta, cree en la realidad una diferencia financiera que afecte a la empresa en su planeación o que el presupuesto desarrollado sea inservible. Por esa razón se debe investigar lo más a fondo posible un proceso productivo para realizar un presupuesto.

- 4) **Información errónea.-** Cuando se trabaja un presupuesto con información errónea, los resultados obtenidos en los indicadores también serán erróneos y no servirán para la toma de decisiones confiables.

Presupuestos

Definición

Según (Muñiz, 2009, pág. 41) define el presupuesto como:

Una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

Del mismo modo (Sánchez, 2007, pág. 3) afirma que el presupuesto es “la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.”

Importancia

Para (Burbano, 2011, pág. 11) la importancia de los presupuestos radica en:

Que las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre; por esto deben planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo. El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

En los países que por razones del manejo macroeconómico experimentan fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación, y en las tasas de interés, se debe hacer un análisis detallado de estos factores al elaborar el presupuesto.

Al ser los presupuestos una guía mediante los cuales se pueden planear y controlar las actividades; su implantación son de suma importancia para el Sindicato; además que permitirán detectar y corregir errores pasados, basta que se cuente con la información correcta y el tiempo real para tomar las decisiones oportunas.

Objetivos

Para (Warren, 2000, pág. 796) entre los principales objetivos que buscar cumplir el presupuesto son los siguientes:

- Optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Precisar en números, la ejecución y avance de los objetivos planteados por la empresa.
- Obligar a la ejecución de planes lo que permite comparar lo real con lo planificado
- Constituirse en un instrumento de la planificación como herramienta de administración.
- Facilitar el control administrativo.

Otro objetivo primordial de la aplicación de los presupuestos en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto “sería la unificación y colaboración de todo el personal que labora en los diferentes departamentos; debido a que todos buscarían cumplir con lo presupuestado; consiguiendo con esto obtener mayores utilidades.

Ventajas y desventajas de los presupuestos

(María Constanza Díaz, 2012, pág. 25) Asevera que entre las muchas ventajas que se tiene al realizar un presupuesto se destacan:

Ventajas

- Se pueden direccionar los planes estratégicos en busca de maximizar el valor de las empresas.
- Se hace una anticipación al futuro de las actividades de la empresa.
- Se pueden tomar medidas preventivas con base en los resultados de las cifras presupuestadas.
- Se pueden replantear permanentemente las políticas, los objetivos, los procedimientos de la empresa.
- Se pueden establecer estándares de producción, niveles de inventarios óptimos, necesidades de inversión y de financiamiento.
- Se analizan las alternativas de inversión y financiamiento.
- Se establece un control permanentemente a todas las áreas de la empresa.
- Se obtienen mejores resultados de las decisiones tomadas por los altos directivos de la empresa.
- Existe una mayor integración de los empleados en los diferentes niveles jerárquicos.
- Existe mayor responsabilidad de cada uno de los integrantes de la empresa en la consecución de las metas propuestas.
- Se puede minimizar costos y maximizar las utilidades.
- Se puede tener pleno conocimiento de todas las áreas de la empresa, identificando debilidades y fortalezas.
- Se tiene un mayor orden en la conservación de los archivos de la empresa, así como en las operaciones en general, tanto en la parte administrativa como en la contable financiera.
- Se puede evaluar la gestión de los administradores.
- Obliga a tener procesos organizados en la empresa.

La misma autora (María Constanza Díaz, 2012, pág. 25) expresa que como todo proceso, el presupuesto también cuenta con aspectos negativos, como:

- El presupuesto privado no es obligatorio.
- Su organización e implementación es costosa.
- Requiere el compromiso de todos los integrantes de la empresa, es decir, no pueden primar intereses particulares de algunos jefes de sección o departamentos.
- En el presupuesto solo se estiman cifras.
- Las proyecciones pueden estar afectadas por la subjetividad o la percepción que se tenga de algún aspecto en particular, al momento de realizar los análisis de los factores internos y externos.
- Debe existir una organización para la realización del presupuesto, lo cual implica, no solo una inversión de recursos sino también tiempo en el cual se logre estabilizar el proceso.

Debido a que los presupuestos son una herramienta fundamental en la gestión administrativa de toda organización ya que a través de ellos se busca consolidar las operaciones de la empresa con la correcta administración de los recursos existentes; es necesario que el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” tenga establecida una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se impartirá todo el proceso de asignación y establecimiento de responsabilidades, para lo cual, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

Características del presupuesto

Según (Sánchez, 2007, pág. 7) los presupuestos deben cumplir con tres características primordiales:

- 1) **De formulación.-** Según las actividades o giro de la empresa las partes del presupuesto deben dividirse en secciones, de acuerdo a las responsabilidades que existan, con el objeto de que cada área este controlada por un presupuesto específico.
- 2) **De presentación.-** Debe ser congruente con las normas y principios contables y hacer referencia al período, mercado, oferta, demanda, etc.
- 3) **De aplicación.-** Aun cuando las fluctuaciones del mercado sean numerosas, los presupuestos deben aplicarse con criterio y elasticidad y deben hacerse cambios cuando se presenten situaciones que realmente toda o parte de la estructura de la empresa.

Para la elaboración de los presupuestos los administradores del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” deberán tomar en consideración a todas y cada una de las secretarías existentes; debido a que esto les permitirá delegar funciones y asignar recursos de acuerdo a las necesidades de cada área.

Principios de los presupuestos

Para (Ruiz, 2013, pág. 408) los principios que debería regir cualquier presupuesto son:

- **Universalidad:** El presupuesto deberá contener todos los ingresos y los gastos que afecten al nivel presupuestado.
- **Unidad:** Los presupuestos de las diferentes áreas dentro de un mismo ente, deben estar perfectamente armonizados y compatibilizados entre sí, de forma que pueda presentarse un documento unitario que englobe la acción del conjunto. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que se pueda ver como cada uno contribuye al logro del objetivo global.
- **Periodicidad:** El tiempo debe estar bien definido, ya sea un día, una semana, un mes, un año, etc.
- **Previsión:** Es evidente que debe confeccionarse ex-ante: por tanto, estamos ante un documento – guía de anticipación.
- **Flexibilidad:** Debe ser confeccionado y aprobado de forma que permita incorporar enmiendas, sin que por ello todo el sistema quede dañado.
- **Contenido programático:** No debe representar solo una simple relación de ingresos y gastos sino que, además, debe verse el plan de acción que se ha diseñado.
- **Claridad:** El presupuesto debe ser presentado de forma que no deje margen para dudas o interpretaciones personales.

Limitaciones del presupuesto

Según (Burbano, 2011, pág. 17) las limitaciones que tienen los presupuestos pueden ser:

- La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinan.
- Es solo una herramienta de la gerencia. “El plan presupuestal como instrumento se construye para que sirva de orientación a la administración.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo: por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período, cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

Los presupuestos asignan y formalizan las responsabilidades de cada uno de los miembros en su departamento; por esta razón la administración del Sindicato de

Choferes Profesionales “15 de Agosto” deberá tener presente las limitaciones que tienen; puesto que están basados en estimaciones o proyecciones y si no se los realiza adecuadamente no se obtienen resultados que traigan beneficios.

Indicadores a presupuestar

Según (Padilla, 2008, pág. 246) los indicadores que las organizaciones deberían tener en cuenta al momento de realizar un presupuesto son los siguientes:

- Ingresos
- Utilidad de operación
- Activos promedio en operación
- Margen de ventas
- Rotación de inversión
- Tasa de rendimiento sobre la inversión
- Porcentaje de capacidad utilizada
- Porcentaje de crecimiento de volumen
- Días de inversión en capital de trabajo
- Valor económico agregado
- Inversiones aprobadas flujo de efectivo de operación
- Compromisos con bancos acreedores
- Principales estrategias para el año
- Oportunidades y amenazas de la empresa
- Programas específicos del año

Al momento de la elaboración de los presupuestos la administración del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” deberá tener clara cuáles serán los indicadores correctos a presupuestar ya que de esto dependerá el éxito o fracaso de los mismos.

Tipos de presupuestos

(Sánchez, 2007, pág. 5) Señala que los presupuestos pueden clasificarse teniendo en cuenta varios enfoques:

Por el tipo de empresas

- Públicas: Utilizadas por el gobierno, organismos públicos, etc. El gobierno realiza una estimación de los gastos originados o del anterior período y después planea su forma de cubrirlos (mediante ingresos fiscales).
- Privadas: Utilizadas por empresas privadas, donde se estiman ingresos, para que sobre esta base se estimen gastos.

Por su contenido

- Principales: Presupuestos por departamentos o áreas de la empresa.
- Auxiliares: analizan las operaciones de los departamentos o áreas de la empresa.

Por su forma

- Flexibles: Permiten cierta elasticidad cuando existen cambios periódicos.
- Fijos: Durante su vigencia permanecen invariables.

Por su duración

- Cortos: Períodos de 3, 6 o 12 meses, dentro del período fiscal.
- Largos: Para períodos de más de un año, casi siempre para 3 o 5 años.

Por su valuación

- Estimados: Se basan en experiencias.
- Anteriores: Que pronostican lo que probablemente puede suceder.
- Estándar: Se eliminan posibles errores y sus cifras representan posibles resultados que se deben obtener, también llamados ajustados.

Por el reflejo en los estados financieros

- De resultados: Presentan las posibles utilidades a obtener en un período. Dentro de este se consideran el de ingresos por ventas y el de costos y gastos.
- Financieros: También llamados flujo de caja o de tesorería.
- De inversiones: En este se incorporan los presupuestos de operación y financieros. Aquí se evalúa financieramente la empresa y sus proyectos.
- De situación financiera: son recopilados en el balance general presupuestado.

Por sus fines

- De promoción: Proyectos financieros en donde se estiman ingresos y egresos.
- De aplicación: Se elaboran para solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.
- Por programas: Son realizados por el gobierno o entidades sin ánimo de lucro para representar gastos en relación con un objetivo o acción que pretenden realizar.

Para (Ruiz, 2013, pág. 410) en esta clasificación también se incluye los siguientes:

Por el tipo de elaboración

- Presupuesto tradicional o incremental: En este presupuesto las diferentes áreas parten del presupuesto del año anterior, y solo se modifican las partidas para adaptarse a la inflación y/o para hacer frente a alguna modificación en alguna área en concreto. Estos presupuestos pueden ir acumulando ineficiencias con el paso de los años, que no salen a la luz.

- Presupuesto en base cero: Consiste en elaborar de nuevo todo el presupuesto, sin tener en cuenta las cifras históricas de la empresa, de forma que hay que justificar de nuevo todos y cada uno de los conceptos del mismo. Suele usarse en casos en los que el gasto de la compañía se ha acelerado desmesuradamente. Este presupuesto obliga a revisar las alternativas existentes, pero también a buscar otras nuevas más eficientes.
- Presupuesto maestro: Es un presupuesto global, que se suele fijar para un ejercicio económico, englobando y armonizando todas las áreas de la empresa; por ello es llamado también presupuesto de presupuestos. Lógicamente, surge de una planificación estratégica a mayor largo plazo de la empresa, y sigue para ir consiguiendo sus objetivos.

Por la importancia que tienen los presupuestos, todas las entidades requieren de una apropiada planificación presupuestaria, ya que forman parte de un medio económico, ya sean en sus diferentes aspectos administrativos y contables para así planear sus actividades; es por esto que el conocimiento de los tipos de presupuestos existentes es de suma importancia, así podrán determinar cuál es el tipo que más beneficie al Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”.

Etapas de la elaboración del presupuesto

<i>Nº</i>	<i>ETAPA</i>	<i>DEFINICIÓN</i>	<i>ACTIVIDADES</i>
1	<i>Pre iniciación</i>	En esta etapa se evalúan los resultados anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial y se estudia el comportamiento de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas y directivas 2. Análisis de factores sociales, culturales, demográficos, políticos y económicos que incidan en el país y que afecten al sector y a la empresa. 3. Análisis del sector 4. Identificación de oportunidades y amenazas. 5. Análisis del comportamiento de la empresa e identificación de fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales. 6. Definición de la misión y visión del negocio. 7. Fijación de los objetivos a corto y largo plazo. 8. Divulgación de los objetivos propuestos. 9. Definición de estrategias, políticas y normas. 10. Elaboración de planes operativos por los jefes de departamentos con base en metas y sus perspectivas. 11. Revisión de los planes operativos. 12. Divulgación entre el personal de la empresa.
2	<i>Elaboración</i>	Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, esta etapa es durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de programas operativos (ventas, producción, personal, finanzas). 2. Preparación de programas financieros (efectivo, inversiones, financiación). 3. Conversión de los programas a presupuestos. Cálculos rutinarios. 4. Preparación del informe para la gerencia. 5. Revisión del informe, análisis, conveniencias e implicación en los objetivos, metas y desde el punto de vista financiero (auditoria). 6. Ajustes para mejorar los resultados previstos. 7. Aprobación final y publicación.
3	<i>Ejecución</i>	La ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de metas específicas, por períodos quincenales o mensuales. 2. Asignación de recursos, puesta en marcha y vigilancia por cada jefe de departamento. 3. Informes de ejecución.
4	<i>Control</i>	En esta etapa es en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la técnica a seguir para identificar problemas y variaciones. 2. Presentación de informes parciales de ejecución. 3. Comparación de lo real con lo presupuestado. 4. Análisis y explicación de variaciones. 5. Implementación de medidas correctivas o modificar el presupuesto cuando sea necesario.
5	<i>Evaluación</i>	En esta etapa se analiza las fallas en cada una de las etapas iniciales y se reconoce los éxitos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis crítico de los resultados obtenidos. 2. Elaboración de informes globales. 3. Identificación de causas y efectos. 4. Capitalización de experiencias para periodos siguientes.

Tabla 6: Etapas de la elaboración del presupuesto

Fuente: (Burbano, 2011, pág. 45)

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Mecánica, técnica y principios en la elaboración del presupuesto

Según (Burbano, 2011, pág. 22) tres aspectos son muy importantes al momento de la elaboración de los presupuestos:

En todo sistema presupuestario se necesita claridad sobre tres aspectos muy relacionados entre ellos y que son fundamentales para el trabajo de quienes participan en las diferentes etapas del ciclo presupuestal. Estos tres aspectos son: los elementos de trabajo empleados en la elaboración del presupuesto, las técnicas de elaboración y los principios que sustentan la validez de los mismos.

- **Los elementos de trabajo** permiten manejar la información mediante el diseño de formas y/o cédulas presupuestarias, para la recolección de información y los medios utilizados para el cálculo matemático; y mediante métodos de oficina empleados en su elaboración.
- **Las técnicas de elaboración** son el conjunto de procedimientos utilizados para hacer la estimación del presupuesto. Estas pueden venir de las experiencias o de las investigaciones realizadas en el desarrollo del trabajo.
- **Los principios** revisten especial importancia en el campo del proceso de elaboración e implementación del presupuesto, por lo que antes de enunciarlos es necesario resaltar el hecho de que sirven de guías específicas o de “moderadores del criterio” de las personas encargadas de elaborar los presupuestos parciales o el presupuesto general de la empresa.

Según (María Constanza Díaz, 2012, pág. 14) Los principios presupuestales están directamente relacionados con las funciones de la administración y son considerados los siguientes:

<i>PRINCIPIO</i>	<i>SIGNIFICADO</i>	<i>COMPRENDE</i>
Previsión	Estudio anticipado y logro de metas.	Predictibilidad, determinación y objetivo
Planeación	Proceso necesario para el logro de objetivos propuestos.	Precisión, participación, unidad, costeabilidad, flexibilidad y contabilidad por áreas de responsabilidad.
Organización	Destaca la importancia de las actividades humanas para conseguir metas.	Orden y comunicación.
Dirección	Muestra como conducir al individuo para lograr objetivos propuestos	Autoridad y coordinación.
Control	Detecta variaciones entre los datos reales y las metas propuestas.	Reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

Tabla 7: Principios de los Presupuestos

Fuente: (María Constanza Díaz, 2012, pág. 14)

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Variable Dependiente – Toma de decisiones

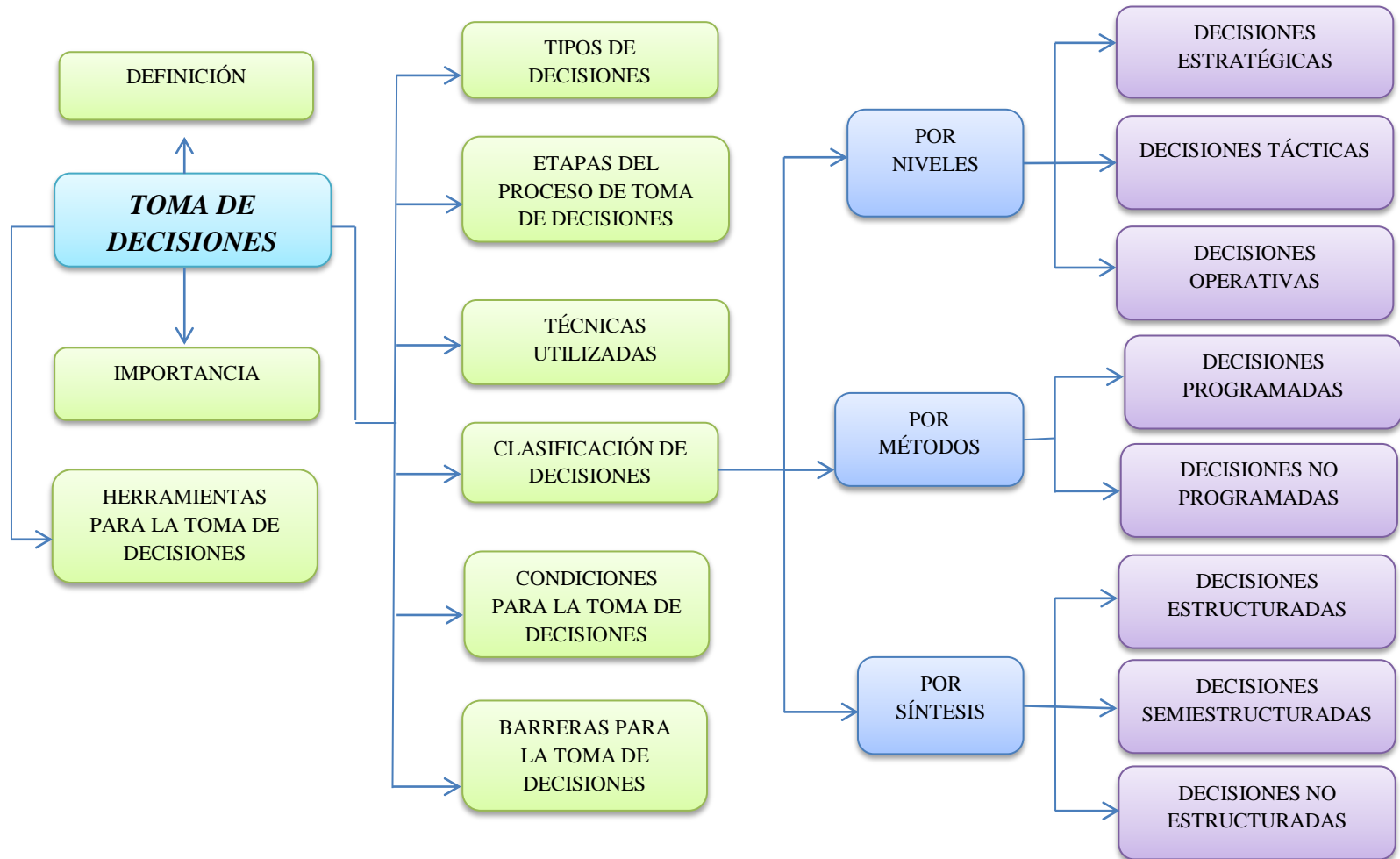


Gráfico 6: Subordinación conceptual – Variable Dependiente
Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Marco conceptual variable dependiente – Toma de decisiones

ADMINISTRACIÓN

Según (Munch, 2010, pág. 3) administración es “el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.”

Para (Maximiano, 2009, pág. 6) la definición de administración es “el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos”

La correcta administración es un punto clave en una organización porque esto permitirá alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos trazados; por esta razón el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” deberá tener el personal idóneo y capacitado para administrar la institución puesto que de las decisiones que tomen dependerá el éxito o fracaso de la misma.

Elementos de la Administración

Según (Delgado, 2011) la administración tiene los siguientes elementos:

- **Objetivo** es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficacia** consiste en hacer lo que se tiene que hacer, realizar solo aquellas actividades que sean necesarias, lograr los objetivos de productos o servicios en términos de cantidad y tiempo.
- **Eficiencia** significa hacer las cosas bien, en el menor tiempo posible no cometer errores, es decir, lograr los objetivos al mínimo costo y la máxima calidad.
- **Grupo social** para que la administración exista, es necesario que se de en un grupo social.
- **Coordinación de los recursos** decir administrar es combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos necesarios para lograr los fines comunitarios.
- **Productividad** es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio, es decir, producir más con los mismos recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Por los conceptos antes mencionados se puede concluir que la calidad de administración que aplique el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” será primordial para conseguir que las tareas se ejecuten de la mejor manera posible, con la correcta asignación de recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido.

PROCESO ADMINISTRATIVO

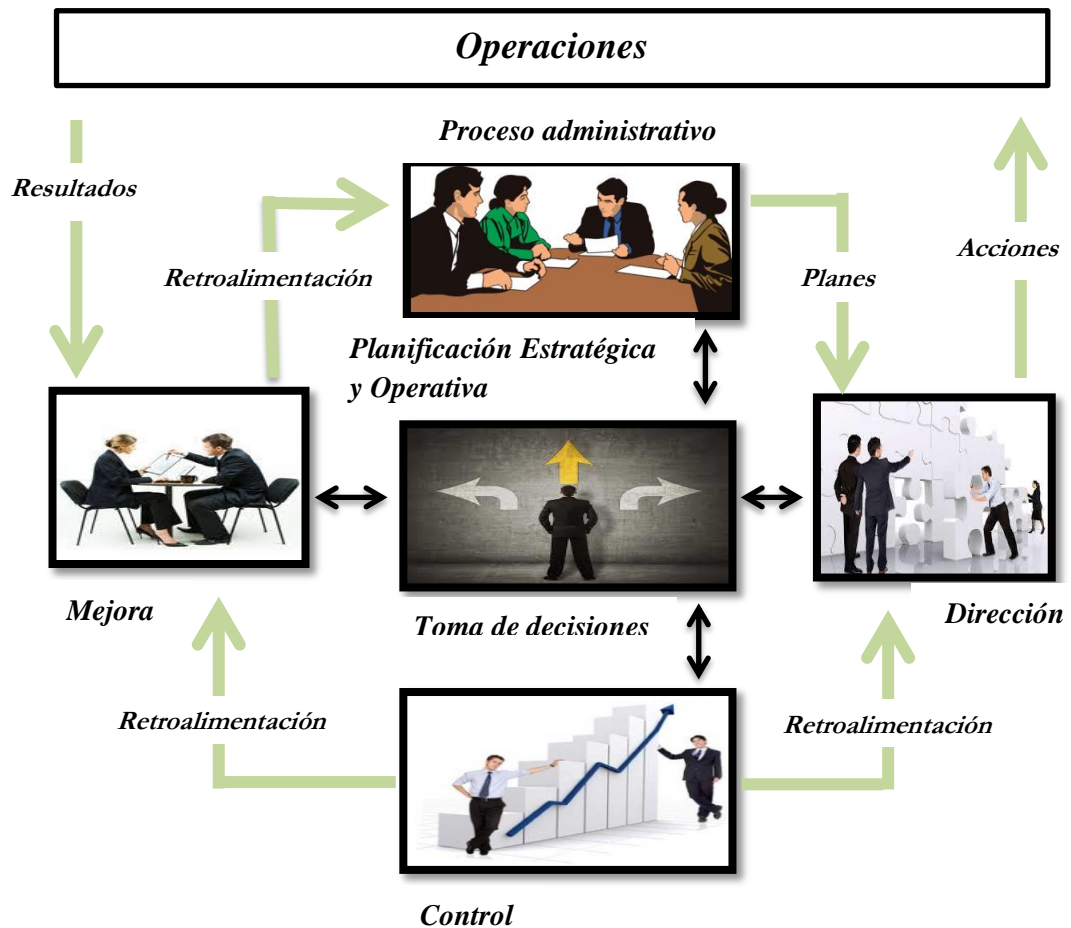


Gráfico 7: Proceso Administrativo
Fuente: (Duchac, 2010, pág. 6)
Elaborado por: Ximena Cárdenas

Según (Duchac, 2010, pág. 5) el proceso administrativo tiene cinco fases básicas las cuales se detalla a continuación:

- 1) **Planificación:** La administración usa la planificación para desarrollar los objetivos (metas) de la empresa y traducir dichos objetivos en rutas de acción. La planificación puede clasificarse del modo siguiente:
 - **Planificación Estratégica**, que es el desarrollo de acciones a largo plazo para lograr los objetivos de la empresa. Dichas acciones a largo plazo se llaman estrategias, las cuales con frecuencia involucran periodo de cinco a diez años.
 - **Planificación Operativa**, que desarrolla acciones a corto plazo para administrar las operaciones diarias de la empresa.
- 2) **Dirección:** Proceso mediante el cual los administradores realizan las operaciones cotidianas. Un ejemplo de dirección está en los esfuerzos de un supervisor de producción para mantener la línea de producción en movimiento sin interrupciones (tiempo ocioso).

- 3) **Control:** Vigilar los resultados de operación y comparar los resultados reales con los esperados se conoce como control. Esta retroalimentación permite a los administradores aislar áreas para mayor investigación y posibles acciones de solución. También puede conducir a la revisión de planes futuros. Esta filosofía de control mediante la comparación de resultados reales y esperados se llama administración por excepción.
- 4) **Mejora:** Los administradores también usan la retroalimentación para apoyar el proceso de mejora continua. El proceso de mejora continua es la filosofía de mejorar en forma continua a empleados, procesos de negocio y productos. El objetivo de la mejora continua es eliminar la fuente de los problemas en un proceso. De esta forma, se entregan los productos o servicios correctos en las cantidades adecuadas en el momento oportuno.
- 5) **Toma de decisiones:** Esencial en cada uno de los procesos de administración anteriores es la toma de decisiones. Al administrar una empresa, los administradores continuamente deben decidir entre acciones alternativas. Por ejemplo, al dirigir operaciones, deben decidir acerca de una estructura de operación, los procedimientos de capacitación y la asignación de personal a las operaciones diarias.

El conocimiento del proceso administrativo será una herramienta primordial para el beneficio del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” debido a que los procesos sistematizados ayudan a conseguir los objetivos planteados; además evitará improvisaciones en la toma de decisiones y facilitará la coordinación de las mismas.

También la implantación de cada etapa beneficiará a todas las áreas puesto que permitirá una orientación al futuro del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”.

TOMA DE DECISIONES

Definición

(Yamada, 2011, pág. 20) Define la toma de decisiones como “un proceso sistemático para escoger la opción que sea la que nos ofrezca las mayores probabilidades de mejorar la eficiencia y eficacia de nuestras organizaciones para la creación de Valor a todos sus Grupos de Interés.”

Según (Kast, 1979, pág. 383) la toma de decisiones “suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas es fundamentales para el organismo y la conducta de la organización”

El estudio de la toma de decisiones permitirá al Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” escoger la alternativa correcta para solucionar problemas existentes

en la actual administración; logrando con esto mejorar su desempeño en el sector comercial lo cual beneficiara tanto al aspecto económico, social y laboral.

Importancia

Para (Flores, 2015) la importancia de la toma de decisiones radica en los siguientes aspectos:

Cuando un directivo se enfrenta a una toma de decisión en su organización, además de entender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, etc. Con el fin de encontrar soluciones razonables; es decir, tratar de tomar decisiones basadas en la racionalidad.

Una de las bases en que sustenta la buena toma de decisiones en cualquier organización, se refiere al aprovechamiento de conocimiento, ya que si quien toma la decisión posee conocimientos, ya sea de los sucesos que encierren el problema o en un contexto similar, entonces este saber puede utilizarse para seleccionar un curso de acción que le sea favorable a dicho problema.

Es importante mencionar que la toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de las organizaciones debe cumplir con ciertas características como son: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa; pues de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización.

Además la toma de decisiones influirá en la satisfacción que se brinda a los posibles clientes o usuarios de la organización logrando así la captación de los mismos.

El éxito de una organización se fundamente en una correcta toma de decisiones es por esto de su importancia; el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” deberá tener una visión clara de los objetivos planteados, para así direccionar el rumbo a seguir.

De esto dependerá la satisfacción tanto en la administración como en la calidad del servicio que se brinda a socios y demás usuarios del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”. Otra característica fundamental de la importancia de la toma de decisiones se basa en la aceptación que el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” tenga factor que influirá notoriamente para la afiliación de nuevos socios y acrecentamiento de estudiantes.

Herramientas para la toma de decisiones

Según (Yamada, 2011, pág. 12) las herramientas que se debería tener en cuenta al momento de tomar decisiones son las siguientes:

- **Ser asertivo:** saber preguntar para informarse, intercambiar opiniones, darse tiempo para pensar y respetar a otros.
- **Autoestima:** Valorarse a sí mismo, saber reconocer las cosas buenas de uno y las limitaciones; querer lo mejor y no hacerse daño.
- **Reflexión:** Considerar lo que queremos pensando en las consecuencias y buscando alternativas para lograr lo que queremos sin hacer daño a otros.
- **Paciencia:** No dejarse llevar por lo primero que se nos ocurra sino darnos el tiempo y lugar para pensar antes de actuar.

Tipos de decisiones

Según (Fincowsky, 2011) entre los tipos de decisiones se encuentran

De acuerdo con la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, las empresas pueden adoptar distintos tipos de soluciones que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas, las cuales sirven como punto de partida para clasificar las decisiones: de rutina, de adaptación e innovadoras.

- 1) **Decisiones de rutina:** Las decisiones de rutina son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación. Por lo mismo, de una manera u otra, están contempladas en las normas, procedimientos o criterios operativos que las empresas siguen cotidianamente.
- 2) **Decisiones de adaptación:** Las decisiones de adaptación se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de factores que se salen un poco de lo habitual. De allí que implican una mejora o modificación de las rutinas habituales.
- 3) **Decisiones innovadoras:** Las decisiones innovadoras se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por su naturaleza, estas decisiones entrañan una ruptura con el pasado y casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada.

Es de vital importancia que las causas que desencadenan problemas en la administración estén sustentadas con información real y concreta y que los directivos del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” tengan pleno conocimiento

de los mismos ya que de esto dependerá el tipo de decisión que tomen para solucionarlos.

Conocer los tipos de decisiones que existen ayudara a los directivos del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” a que tomen decisiones efectivas poniendo especial atención en definir correctamente los problemas y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma notoria las decisiones posteriores.

Etapas del proceso de toma de decisiones

Para (César Augusto Bernal Torres, 2013, pág. 62) La toma de decisiones es un proceso que implica una serie de actividades que, de acuerdo con diferentes autores, se pueden agrupar en las fases que se desarrollan a continuación.

- 1) **Identificación del problema:** Todo proceso de toma de decisiones comienza con la identificación de un problema, es decir, con discrepancia frente a una situación determinada y sobre la cual es necesario actuar.
- 2) **Identificación de criterios de decisión:** En esta fase, se determinan los aspectos pertinentes por tener una cuenta para la solución identificada como problema ante la toma de decisiones.
- 3) **Ponderación de criterios de decisión:** Frente a una situación en la que es necesario tomar una decisión, no todos los criterios pertinentes a tal efecto tienen la misma relevancia y, por consiguiente, se requiere una ponderación de los mismos para lograr los mejores resultados con la decisión. Es decir, se debe dar mayor importancia a unos criterios sobre otros, según la situación por resolver y las circunstancias en que se está resolviendo.
- 4) **Desarrollo de alternativa:** Frente a un problema es necesario identificar varias alternativas viables que lo resuelvan; para ello, se debe situar el problema en diferentes escenarios, con diferentes opciones de respuestas posibles.
- 5) **Análisis de alternativas:** Identificadas las alternativas, es necesario evaluarlas mediante un análisis de ventajas y desventajas de cada una de ellas ante la solución del problema.
- 6) **Selección de una alternativa:** El propósito al tomar una decisión es seleccionar una alternativa que producirá los resultados más favorables para el conjunto de la organización y para sus relacionados.
El propósito de seleccionar una alternativa en el proceso de planeación es resolver un problema para alcanzar un objetivo determinado. Sin embargo, es de mencionar que dentro de la selección de alternativas son imposibles las soluciones óptimas, ya que las alternativas son formas diferentes de solucionar el problema, pero cada una tiene sus ventajas y desventajas, como se señaló en la fase anterior. En alternativas, lo que existe son soluciones más adecuadas o menos adecuadas, pero no únicas.
- 7) **Implementación de la respectiva alternativa:** Las alternativas necesitan ser llevadas a la práctica y, por ello, es indispensable una buena implementación;

muchas alternativas son funcionales en teoría, pero cuando se quieren implementar son poco realistas.

Así, como se debe tener gran exigencia al seleccionar las alternativas, la puesta en marcha también demanda gran atención de los involucrados en dicho proceso.

- 8) **Evaluación de la eficiencia de la alternativa:** En esta fase, es necesario definir indicadores que permita evaluar los resultados obtenidos del proceso de implementación de la alternativa frente a la solución del problema que se busca resolver y de la consecución de los objetivos definidos en el proceso de la planeación.



Gráfico 8: Etapas del proceso de toma de decisiones

Fuente: (Correa, 2013)

El proceso de la toma de decisiones permitirá al Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” establecer acciones y objetivos de mejoramiento mediante una adecuada elección de las alternativas; para así obtener un eficiente direccionamiento empresarial.

Técnicas utilizadas para la toma de decisiones

Según (Duque, 2004) La ciencia administrativa ha desarrollado métodos de análisis y herramientas cualitativas y cuantitativas para la toma de decisiones objetivas entre las cuales están:

Técnicas cualitativas

Cuando se basan en criterio de la experiencia, y habilidades. Para la toma de decisiones se requiere recoger información sobre un problema dado a consultar expertos en el campo específico y confiar en su experiencia. Sin embargo, esta información puede ser o no real.

Por lo tanto existen técnicas para comprobar la veracidad de la información:

- **Lluvia de ideas:** es una técnica que tiene como objetivo generar la mayor cantidad de ideas posibles en un periodo de tiempo determinado. En este método, los participantes son invitados a pensar ideas rápidamente alrededor de una pregunta, problema u oportunidad.
- **Sinéctica:** se refiere a la integración de diversos individuos en un grupo para el planteo y la solución de problemas el propósito de la teoría Sinéctica es aumentar la probabilidad de éxito en la resolución de problemas.
- **Decisiones por consenso:** es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. Este sistema compromete a los miembros del grupo para seguir el camino que escoja.
- **Técnica Delphi:** Es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo; se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos.
- **La pecera:** técnica utilizada para tratar un tema en concreto de una forma especializada desde diferentes grupos, que cumplen el papel de representantes, para así llegar a dominar de una forma experta el tema. En esta técnica el grupo que debe tomar la decisión se sienta en forma de círculo y en el centro de este se coloca una silla. Cuando alguien se sienta en el centro, solo esa persona puede hablar. Ella puede presentar sin oposiciones sus puntos de vista y proponer soluciones al problema dado.
- **Interacción Didáctica:** Esta técnica se utiliza cuando se requiere una decisión del tipo se hace o no se hace. Los factores relacionados con la decisión final pueden ser supremamente complejos y su investigación muy amplia. Se le asigna a un grupo o persona la tarea de enumerar las ventajas del problema, y a otros la enumeración de todas las desventajas.
- **Negociación colectiva:** Esta técnica generalmente es el resultado del acercamiento de los trabajadores a la gerencia de la empresa para una negociación.
- **Metodología ZOPP:** es la sigla de la denominación alemana "Zielorientierte Projektplanung" que significa Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos. Es una metodología que permite que el grupo de trabajo defina en forma consensuada las acciones a realizar y su secuencia para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

Técnicas cuantitativas

Según el mismo autor (Duque, 2004) cuando se utilizan métodos matemáticos, estadísticos, etc. Un factor importante que se debe considerar al seleccionar una herramienta de toma de decisiones es su grado de confiabilidad, ya que así la incertidumbre y el riesgo resultan menores.

Una relación de algunos elementos de apoyo cuantitativo en la toma de decisiones gerenciales es la siguiente:

- **Matriz de resultados:** es un gráfico que permite a un equipo o un individuo identificar y analizar la tasa de la fuerza de las relaciones entre conjuntos de información; es un instrumento muy utilizado que muestra los posibles resultados que se pueden conseguir, al seguir estrategias en diferentes circunstancias.
- **Árboles de decisiones:** Plantea el problema desde distintas perspectivas de acción. Permite analizar de manera completa todas las posibles soluciones. Provee un esquema para cuantificar el costo – utilidad y su probabilidad de uso.
- **Modelos de tamaños de inventarios:** Ayudan al control de los costos totales de inventario; estos enfoques pueden reducir exitosamente el costo total de comprar para almacenar, de llevar el inventario y de quedarse sin él.
- **Programación lineal:** Es una técnica que se aplica a una amplia gama de problemas administrativos y a otros de decisión. Es de valor cuando se debe escoger entre alternativas demasiado numerosas para evaluarlas con los métodos convencionales. Al usar la programación lineal, podemos determinar combinaciones óptimas de los recursos de una firma para alcanzar cierto objetivo. Se tratan de métodos gráficos y simplex de aplicación de esta técnica.
- **Teoría de colas:** Se refiere a como optimizar una distribución en condiciones de aglomeración y de espera. Esta teoría cuida de los puntos de congestión y de los tiempos de espera, es decir, de las demoras presentadas en algún punto de servicio.
- **Teoría de redes:** esta herramienta permite a los gerentes confrontar aspectos complejos en grandes proyectos. El uso de esta técnica disminuye el tiempo necesario para planear y tomar decisiones complicadas.
- **La simulación:** Es un procedimiento que estudia un problema al crear un modelo del proceso involucrado en ese problema y después, mediante una serie de soluciones por tanteos organizados, intenta determinar una mejor solución a ese problema.
- **El análisis de Markov:** es una forma de analizar el movimiento actual de alguna variable, a fin de pronosticar el movimiento futuro de la misma, esta puede ser sobre la fidelidad de los clientes y sus preferencias.

Las herramientas cuantitativas como apoyo para la toma de decisiones tienen ventajas, como son, poder dividir problemas complejos en -fragmentos menores que pueden ser diagnosticados fácilmente. Sin embargo, no es una fuente de decisiones y respuestas automáticas para todos los problemas que los gerentes enfrentan, se limita al estudio de elementos tangibles y no permite el análisis de factores cualitativos, como aspectos humanos, que no se pueden cuantificar.

Estos son factores que se pueden medir en términos numéricos, como el tiempo, costos, etc. Es obvia la importancia de estos factores pero el éxito de una empresa no radica solo en estos, también se deben tener en cuenta los factores intangibles o cualitativos.

Las técnicas cualitativas y cuantitativas permitirán a los directivos del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” representar de forma simple y secuencial los

problemas encontrados para luego valorar y comparar cada una de las alternativas de solución propuestas para posteriormente establecer el logro de los objetivos.

Clasificación de la toma de decisiones

Según (Freire, 2011) la toma de decisiones puede clasificarse de la siguiente manera:

Por niveles

La clasificación por niveles se realiza en base al nivel jerárquico que ocupa la persona que realiza la decisión.

- **Las decisiones estratégicas o de planificación** son decisiones de gran trascendencia en cuanto que definen los objetivos y las líneas de acción a seguir en la empresa. Suelen ser a largo plazo y tienen un carácter no repetitivo. La información que se tiene para realizar este tipo de decisiones es escasa, y los efectos que producen estas decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa e incluso su supervivencia.
- **Las decisiones tácticas o de pilotaje** son las decisiones que se toman en el nivel intermedio de la empresa por parte de los directores de departamento. Estas decisiones pueden ser repetitivas, y sus consecuencias tienen lugar en un plazo no muy largo en el tiempo, por lo general son reversibles, y sus consecuencias no son muy importantes a no ser que los errores se vayan acumulando.
- **Las decisiones operativas o de regulación** son las que se toman en el nivel más bajo de los directivos de la empresa. Estas decisiones son repetitivas por lo que la información necesaria para tomar la decisión es fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir fácilmente, ya que su grado de manifestación es el corto plazo, y por lo tanto las sanciones en el caso de cometer un error son mínimas.

Por método

Según (Luis Gómez Mejía, 2003, pág. 196) Esta clasificación se realiza atendiendo el método utilizado para la toma de decisiones.

- **Las decisiones programadas** son aquellas decisiones repetitivas y rutinarias, por lo tanto, se puede establecer un método que ayude a la toma de decisión.
- **Las decisiones no programadas** son nuevas, por lo tanto no se puede establecer ningún método previo para la toma de este tipo de decisiones, y esto es porque o el problema es nuevo, o porque es tan importante que merece un tratamiento especial, o aunque se trate de un problema repetitivo las condiciones internas o externas han variado y por lo tanto los métodos anteriores ya no sirven.

Por síntesis

El mismo autor (Freire, 2011) considera esta clasificación una síntesis de las dos anteriores. En esta clasificación se tiene en cuenta a la vez el método utilizado y el nivel que tiene dentro de la empresa la persona que toma la decisión.

- **Las decisiones estructuradas** son aquellas que las fases de inteligencia, diseño y elección, son estructuradas, es decir, que se pueden emplear métodos previos para la resolución del problema. Estas coincidirían tanto con las decisiones programadas de la clasificación anterior como con la mayoría de las decisiones operativas
- **Las decisiones semiestructuradas.** Su rasgo característico es que la fase de inteligencia no se puede formalizar, no se puede establecer un método para detectar el problema, pero una vez detectado el problema ya se pueden establecer modelos matemáticos en las fases de diseño y elección.
- **Las decisiones no estructuradas** se caracterizan porque ninguna fase del proceso de toma de decisiones es estructurada. Estas coincidirían con las decisiones no programadas y con la mayoría de las decisiones estratégicas.

El conocimiento de la clasificación de la toma de decisiones ayudará a los directivos del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” a delegar funciones por secretarías pero siempre supervisadas por los altos mandos; además permitirá establecer métodos permanentes para las decisiones rutinarias y repetitivas consiguiendo con esto pérdidas de tiempo y recursos.

Condiciones para la toma de decisiones

Según (César Augusto Bernal Torres, 2013, pág. 64) las condiciones para la toma de decisiones son las siguientes:

Expertos en el proceso de toma de decisiones concuerdan en afirmar que existen tres condiciones a las cuales se enfrentan las personas al momento de tomar decisiones, que se desarrollan a continuación.

- 1) **Condiciones de certeza:** Son aquellas situaciones en las que las personas toman sus decisiones a partir de un conocimiento riguroso del entorno que afecta a la situación objeto de la decisión y de las alternativas posibles para la solución del problema.
- 2) **Condiciones de riesgo:** Son aquellas en las cuales la persona que toma la decisión tiene solo algún conocimiento sobre el entorno y las alternativas de solución.
- 3) **Condiciones de incertidumbre:** Las decisiones se toman con un desconocimiento casi total del entorno y con muy pocas alternativas de solución.

Barreras para la toma de decisiones

Según (Fincowsky, 2011) las barreras en la toma de decisiones depende de una serie de factores entre los que sobresalen:

Prejuicios psicológicos: Los responsables de tomar las decisiones no son objetivos en la forma en que perciben, evalúan y aplican la información para

elegir, esto es, tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los prejuicios más significativos son:

- **La ilusión de control** es la creencia de que se puede influir en los acontecimientos aun cuando no se tiene control sobre lo que sucederá.
- **Los efectos de encuadre** son la manera en que los problemas o las alternativas de solución se formulan y a la forma en que esta percepción subjetiva puede imponerse sobre hechos objetivos.
- **Desestimar el futuro** que corresponde al peso que se adjudica a los costos y beneficios a corto plazo relegando los de largo plazo.

Presiones de tiempo: Los responsables de tomar las decisiones reaccionan más en función de las presiones de tiempo que de la consistencia de su estructura. Ante esto, las empresas tratan de centrarse en información de tiempo real e involucrar a expertos en el proceso de toma de decisiones.

Realidades sociales: Los responsables de tomar decisiones tienen que hacerlo inmersos en un contexto social cuyos factores interpersonales, de lento movimiento, disminuyen la efectividad del proceso en su conjunto.

Otro punto clave que deben tener en cuenta los directivos del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” son las condiciones y barreras al momento de tomar decisiones puesto que esto les servirá para tener una idea más clara sobre las alternativas de solución del problema y asumir rotundamente que sus decisiones deben ser objetivas dejando de lado sus intereses personales.

c. Hipótesis

La limitada planificación presupuestaria aplicada en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” provoca la toma de decisiones equivocadas.

Señalamiento de Variables

Variable Independiente: Planificación Presupuestaria

Variable Dependiente: Toma de decisiones

Unidad de observación: Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”

Términos de relación: Instrumento

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

a. Modalidad

Según (Gabriela Morán Delgado, 2010, pág. 20) la metodología “es el conocimiento del método; disciplina que estudia, analiza, promueve y depura el método; ayuda para la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos”.

Para (Alma del Cid, 2011, pág. 5) la investigación “es una herramienta utilizada por las personas y la sociedad para aclarar dudas y problemas y, de paso, aumentar el conocimiento sobre algo”.

Existen diferentes modalidades de investigación; para la elaboración del presente trabajo de investigación la recolección de información se la realizará a través de las modalidades de campo y bibliográfica – documental.

Investigación de Campo

Para (Luis Herrera, 2004, pág. 103) la investigación de campo “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

Según (Abril, 2008, pág. 79) Este tipo de investigación “se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En esta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador”

Con esta modalidad se puede conocer lo que ocurre en realidad en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” además se puede conocer las instalaciones, instrumento y herramientas que utilizan para la enseñanza y principalmente las personas involucradas en el manejo de la información proporcionarán datos relevantes a través de entrevistas y encuestas que permitan obtener información directamente de la realidad de la institución.

Investigación bibliográfica – documental

Para (Bernal, 2006, pág. 110) la investigación documental consiste en “un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”.

De acuerdo con (Hernández, 2005, pág. 18)

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se tiene o se consulta en documentos, entendiendo por estos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento.

Según (Luis Herrera, 2004, pág. 103) la investigación bibliográfica – 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)”.

Esta modalidad será de gran ayuda para la realización de esta investigación porque será necesario solicitar diferentes documentos que sirvan como fuente de información financiera; lo que permitirá un profundo análisis para poder recomendar soluciones aplicables y que generen mejoras el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”.

a.1 Enfoque

El presente trabajo investigativo se fundamenta en el paradigma positivista.; con un enfoque mixto o también llamado cualicuantitativo porque existe la posibilidad de aplicar una prueba empírica y recolección de datos.

Para (Roberto Hernández Sampieri, 2010, pág. 4) el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”

El mismo autor (Roberto Hernández Sampieri, 2010, pág. 6) expresa que el enfoque cualitativo “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o

afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”.

Del mismo modo dice que el enfoque mixto “constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación”.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo porque es un proyecto factible, que interesa al Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” porque permitirá el desarrollo y la potencialización de los procesos esenciales para un correcto funcionamiento. Además permitió tener una visión clara de la institución de adentro hacia afuera y lo conseguimos con la técnica de observación y con la aplicación de una entrevista puesto que es indispensable analizar el ambiente y el entorno laboral para poder dilucidar las posibles soluciones que se intenta dar al problema planteado.

Mientras que el enfoque cuantitativo será aplicado a través de la encuesta en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” porque es necesario recolectar y analizar datos reales de la empresa lo que proporcionará los fundamentos necesarios y precisos para probar la hipótesis a través de cifras numéricas y análisis estadísticos para obtener los resultados necesarios e iniciar las acciones correctivas correspondientes.

a.2 Nivel de Investigación

Investigación Exploratoria

Según (Rojas, 2011, pág. 32) el propósito de la investigación exploratorio es “proporcionar una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, de una manera tentativa o aproximativa”.

Para (Gabriela Morán Delgado, 2010, pág. 8) la investigación exploratoria se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes.

Aplicar este tipo de investigación será ventajoso puesto que servirá para familiarizarse con la realidad a investigar y permitirá examinar la actual planificación presupuestaria existente en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”, lo

que permitirá obtener los elementos necesarios para respaldar el problema planteado, profundizar en las causas y dar resultados precisos y además que servirá como base para la posterior realización de la investigación descriptiva

Investigación Descriptiva

Para (Bernal, 2006, pág. 112) una de las funciones principales de la investigación descriptiva “es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto”.

Según Dankhe, citado por (Alma del Cid, 2011, pág. 33)) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Debido a que describir se refiere a recolectar datos para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizará este tipo de investigación debido a que permitirá recopilar información pertinente y suficiente referente a la planificación presupuestaria y toma de decisiones en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”, logrando con esto detallar los aspectos más importantes del problema; para posteriormente luego de un análisis proporcionar la ayuda necesaria en la búsqueda de una solución.

Investigación Correlacional

Según (Bernal, 2006, pág. 113), la investigación correlacional tiene como propósito “mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes respecto de ésta investigación es examinar asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro”.

Para (Gabriela Morán Delgado, 2010, pág. 8) “la investigación correlacional tiene como propósito evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables”.

Esta modalidad de investigación es aplicable ya que permitirá medir el grado de relación existente entre la Planificación Presupuestaria (variable independiente) y la toma de decisiones (variable dependiente).

b. Población y Muestra

Población

Según (Rosales, 2011) población “es la colección de datos que corresponde a las características de la totalidad de individuos, objetos, cosas o valores en un proceso de investigación”.

Para (Cristófoli, 2005, pág. 26) población “es el conjunto de elementos, personas o individuos de los cuales queremos obtener un dato. Es el conjunto de información que caracteriza a un fenómeno”.

Por los conceptos antes descritos se puede concluir que la población del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” está compuesta por todo el Comité Ejecutivo, socios y estudiantes que llega a un total de 554 personas distribuidas conforme al siguiente cuadro:

CARGO	CANTIDAD
<i>Comité Ejecutivo</i>	
Secretario General	1
Secretario de Control y Suplente	2
Secretario de Actas y Comunicación y Suplente	2
Secretario de Economía y Suplente	2
Secretario de Cultura y Propaganda y Suplente	2
Secretario de Sindicalismo y Suplente	2
Secretario de Beneficencia y Mortuoria y Suplente	2
TOTAL	13
<i>Socios</i>	
Socios licencia tipo C	30
Socios con licencia tipo E	111
TOTAL	141
<i>Estudiantes</i>	
Estudiantes	390
TOTAL	544

Tabla 8: Población

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Muestra

Según (Rosales, 2011) afirma que la muestra “es una parte representativa de la población que es seleccionada para ser estudiada, ya que la población es demasiado grande para ser estudiada en su totalidad”.

Para (Cristófoli, 2005, pág. 26) “se llama muestra a un subconjunto de elementos pertenecientes a una población, escogidos para su estudio”.

Tamaño de la muestra

Según (Luis Herrera, 2004, pág. 113) la calidad del tamaño de la muestra radica en:

Es importante determinar el tamaño adecuado de una muestra y no se debe actuar con ligereza, por cuanto si tomamos una muestra más grande de lo necesario es un desperdicio de recursos, y muestras muy pequeñas a menudo nos lleva a tener resultados sin uso práctico, nada confiable.

Debido a que es necesario establecer la muestra proporcionalmente igual entre los dos tipos de licencias que poseen los socios y el número de estudiantes de los trece paralelos se manejó en la presente investigación la siguiente fórmula de muestreo aleatorio estratificado la cual permitió seleccionar a las personas que fue dirigida la encuesta:

Para desarrollar la fórmula de la muestra es necesario conocer en primera instancia el error de estimación como se explica a continuación:

CÁLCULO DE LA MUESTRA DE LOS SOCIOS

Fórmula para calcular el error de estimación

$$E = \frac{d^2}{Z_{1-\alpha/2}^2}$$

Simbología:

E = Error de estimación

d = Precisión

Z = Nivel de confianza

Datos:

$d = 0,05$ (Cuando no existe un valor establecido siempre es 0,05)

$Z = 3,8416$ (Este valor resulta de multiplicar $1,96 * 1,96$)

$$E = \frac{d^2}{Z_{1-\alpha/2}^2} \quad E = \frac{0,05^2}{3,8416} \quad E = 0,00065077$$

Fórmula para calcular el tamaño total de la muestra de los socios:

$$n = \frac{\sum NPQ}{NE + \frac{1}{N} \sum NPQ}$$

Simbología

n = Tamaño de la muestra

N = Población

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

E = Error de estimación

Σ = Sumatoria

GRUPO	N	P	Q	P*Q	N*PQ
Socios licencia tipo C	15	0,5	0,5	0,25	3,75
Socios licencia tipo E	126	0,5	0,5	0,25	31,50
TOTAL	141				35,25

Tabla 9: Datos para el cálculo de la muestra de socios

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Datos:

$$N = 141$$

$$E = 0,00065077$$

$$\sum NPQ = 35,25$$

$$n = \frac{\sum NPQ}{NE + \frac{1}{N} \sum NPQ} \quad n = \frac{35,25}{(141)(0,00065077) + \frac{1}{141}(35,25)} \quad n = 104$$

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra de cada estrato de los socios:

$$n_i = n(W)$$

Simbología:

n_i = Tamaño de la muestra cada estrato (tamaño muestra * fracción de asignación)

n = Tamaño de la muestra

W = Fracción de asignación (# socios tipo licencia / total de socios)

GRUPO	N	P	Q	P*Q	N*PQ	W	ni
Socios licencia tipo C	15	0,5	0,5	0,25	3,75	0,106382979	11
Socios licencia tipo E	126	0,5	0,5	0,25	31,50	0,893617021	93
TOTAL	141				35,25		104

Tabla 10: Datos para el cálculo de la muestra de socios por estrato

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

SOCIOS LICENCIA TIPO C:

Datos:

$$n = 104$$

$$W = 0,106382979$$

$$n_i = n(W) \quad n_i = (104)(0,106382979) \quad n_i = 11$$

SOCIOS LICENCIA TIPO E:

Datos:

$$n = 104$$

$$W = 0,893617021$$

$$n_i = n(W) \quad n_i = (104)(0,893617021) \quad n_i = 93$$

Luego de los respectivos cálculos se determinó que el tamaño de la muestra fue de 104 socios; 11 socios con licencia tipo C y 93 socios con licencia tipo E.

CÁLCULO DE LA MUESTRA DE ESTUDIANTES

Fórmula para calcular el error de estimación

$$E = \frac{d^2}{Z_{1-\alpha/2}^2}$$

Simbología:

E = Error de estimación

d = Precisión

Z = Nivel de confianza

Datos:

d = 0,05 (Cuando no existe un valor establecido siempre es 0,05)

Z = 3,8416 (Este valor resulta de multiplicar 1,96*1,96)

$$E = \frac{d^2}{Z_{1-\alpha/2}^2} \quad E = \frac{0,05^2}{3,8416} \quad E = 0,00065077$$

Fórmula para calcular el tamaño total de la muestra de los estudiantes:

$$n = \frac{\sum NPQ}{NE + \frac{1}{N} \sum NPQ}$$

Simbología

n = Tamaño de la muestra

N= Población

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

E = Error de estimación

Σ = Sumatoria

Nº	ESTUDIANTES	N	P	Q	P*Q	N*PQ
1	Paralelo A	30	0,5	0,5	0,25	7,50
2	Paralelo B	30	0,5	0,5	0,25	7,50
3	Paralelo C	30	0,5	0,5	0,25	7,50
4	Paralelo D	30	0,5	0,5	0,25	7,50
5	Paralelo E	30	0,5	0,5	0,25	7,50
6	Paralelo F	30	0,5	0,5	0,25	7,50
7	Paralelo G	30	0,5	0,5	0,25	7,50
8	Paralelo H	30	0,5	0,5	0,25	7,50
9	Paralelo I	30	0,5	0,5	0,25	7,50
10	Paralelo J	30	0,5	0,5	0,25	7,50
11	Paralelo K	30	0,5	0,5	0,25	7,50
12	Paralelo L	30	0,5	0,5	0,25	7,50
13	Paralelo M	30	0,5	0,5	0,25	7,50
	TOTAL	390				15

Tabla 11: Datos para el cálculo de la muestra de estudiantes
Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”
Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Datos:

$$N = 390$$

$$E = 0,00065077$$

$$\sum NPQ = 15$$

$$n = \frac{\sum NPQ}{NE + \frac{1}{N} \sum NPQ} \quad n = \frac{15}{(390)(0,00065077) + \frac{1}{390}(15)} \quad n = 52$$

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra de cada estrato de los estudiantes:

$$n_i = n(W)$$

Simbología:

n_i = Tamaño de la muestra cada estrato (tamaño muestra * fracción de asignación)

n = Tamaño de la muestra

W = Fracción de asignación (# socios tipo licencia / total de socios)

Nº	ESTUDIANTES	N	P	Q	P*Q	N*PQ	W	ni
1	Paralelo A	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
2	Paralelo B	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
3	Paralelo C	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
4	Paralelo D	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
5	Paralelo E	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
6	Paralelo F	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
7	Paralelo G	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
8	Paralelo H	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
9	Paralelo I	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
10	Paralelo J	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
11	Paralelo K	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
12	Paralelo L	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
13	Paralelo M	30	0,5	0,5	0,25	7,50	0,076923077	4
	TOTAL	390				15		52

Tabla 12: Datos para el cálculo de la muestra de estudiantes por estrato

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales "15 de Agosto"

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

ESTUDIANTES POR PARALELO:

Datos:

$$n = 52$$

$$W = 0,076923077$$

$$n_i = n(W) \quad n_i = (52)(0,076923077) \quad n_i = 4$$

Luego de los respectivos cálculos se determinó que el tamaño de la muestra fue de 52 estudiantes; 4 por cada paralelo existente.

c. Operacionalización de las variables

Para (Lerma, 2004, pág. 76) la Operacionalización o diseño de las variables “es un proceso mediante el cual la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable, medible. Las variables difieren según su nivel de abstracción o complejidad”.

Según el mismo autor (Lerma, 2004, pág. 77) el proceso a seguir para la realización de la Operacionalización de las variables es el siguiente:

- Una vez definida una variable de medición compleja, se identifican y definen sus subvariables o dimensiones.
- Luego se establecen los indicadores de cada una de ellas.
- Los indicadores señalan la forma de medir la variable o sus dimensiones.
- Los indicadores deben ser establecidos en términos de la cantidad o cualidad del atributo, expresando la respectiva unidad de medida y la forma de medida o expresión matemática para calcularlo.

Operacionalización de la variable Independiente – Planificación Presupuestaria

<i>CONCEPTUALIZACIÓN</i>	<i>CATEGORIAS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ITEMS</i>	<i>TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS</i>
Diseñar un presupuesto es fijar los objetivos, asignar recursos y planificar cómo alcanzarlos y establecer mecanismos de control para corregir las desviaciones que se puedan producir y puede servir para controlar las acciones a seguir y el resultado de las mismas	Etapas para la elaboración del Presupuesto	Comportamiento de la empresa	¿Considera Ud. importante conocer resultados anteriores de los presupuestos realizados?	Encuesta
		Orden de las actividades a realizarse	¿Cree Ud. que es significativo implementar un orden específico para la elaboración de un presupuesto?	Encuesta
		Cumplimiento de planes	Determine el nivel de porcentaje de cumplimiento de los objetivos trazados.	Encuesta
		Comparación de lo real con lo presupuestado	¿Se realiza correcciones o modificaciones al presupuesto cuando sea necesario?	Encuesta
		Análisis de los resultados	¿Se valora a fondo los resultados obtenidos con la aplicación del presupuesto?	Encuesta
	Mecánica para la elaboración del Presupuesto	Recolección de información	¿Los documentos de ingresos son considerados para la planificación presupuestaria?	Encuesta
		Recursos financieros	¿Se fija un tiempo límite para la distribución de los recursos económicos en cada secretaría?	Entrevista
		Métodos operativos	¿Considera Ud. necesario establecer un sistema de control interno que permita gestionar el área administrativa, contable y económica?	Entrevista
	Técnica para la elaboración del Presupuesto	Cantidad estimada para pagos	¿Ha existido dificultades en la cancelación de rubros a terceros? Proveedores, SRI, IESS, Otros	Encuesta
		Montos estimados para la adquisición de recursos	¿Existe un monto límite para la adquisición de recursos?	Entrevista
	Fundamentación para la elaboración del Presupuesto	Calidad de la comunicación interna	¿Califique el grado de comunicación entre la Secretaria General y las diferentes secretarías del Sindicato?	Encuesta
		Nivel de Flexibilidad del presupuesto	¿Considera Ud. que el Sindicato cuenta con una adecuada planificación presupuestaria, para cumplir con sus objetivos?	Entrevista

Tabla 13: Operacionalización de la variable Independiente – Planificación Presupuestaria
Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Operacionalización de la Variable Dependiente – Toma de decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>La toma de decisiones es una herramienta o un proceso de selección de alternativas frente a un problema o situación que demanda una acción.</p> <p>Utilizando diferentes técnicas y siguiendo su orden por etapas permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.</p>	Importancia de la toma de decisiones	Satisfacción de estudiantes	¿Se valora el porcentaje de satisfacción de los estudiantes con el servicio que brinda el Sindicato?	Encuesta
		Conformidad de los socios	¿Se determina la aceptación de los socios con la forma de administración y la toma de decisiones?	Encuesta
	Etapas de la toma de decisiones	Identificación del problema y orden en el proceso de toma de decisiones	¿Para tomar decisiones en el Sindicato se analiza a fondo el problema y siguen un orden específico?	Entrevista
		Relevancia de criterios	¿En el momento de la toma de decisiones se considera la opinión de las otras secretarías?	Encuesta
		Identificación y evaluación de alternativas	¿En la toma de decisiones para solucionar un problema se plantea varias alternativas y se estudia sus ventajas y desventajas?	Encuesta
		Selección de alternativas	¿En la selección de alternativas se busca alcanzar los objetivos?	Encuesta
		Implementación de la alternativa	Califique el grado de colaboración del personal del Sindicato en la implementación de la mejor alternativa	Encuesta
		Evaluación de los resultados	¿En la toma de decisiones del Sindicato se analiza los resultados obtenidos?	Entrevista
	Técnicas de toma de decisiones	Método Cualitativo	¿Considera Ud. que la información para la toma de decisiones del Sindicato es oportuna y veraz?	Entrevista
		Método Cuantitativo	¿La toma de decisiones del Sindicato está sustentada en documentación confiable?	Entrevista
	Toma de decisiones por niveles	Decisiones Estratégicas	¿Cree Ud. que las decisiones del Sindicato son tomadas únicamente por el Secretario General?	Encuesta
		Decisiones Tácticas	¿Se les permite tomar decisiones autónomas en cada área?	Encuesta
		Decisiones Operativas	¿En qué grado afecta las decisiones operativas a los niveles superiores?	Encuesta
	Toma de decisiones por síntesis	Decisiones Estructuradas	¿En cuál de los tres niveles se sustenta la toma de decisiones y en qué grado?	Entrevista
Decisiones Semiestructuradas				
Decisiones no estructuradas				

Tabla 14: Operacionalización de la Variable Dependiente – Toma de decisiones
Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

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

Fuentes primarias

(Méndez, 1992, pág. 104) Se refiere a las fuentes primarias como:

El desarrollo de la investigación propuesta depende de la información que el investigador debe recoger en forma directa. Cuando esto sucede, hablamos de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia como la observación, la encuesta, la entrevista.

Debido a que estas fuentes se refieren al entorno social que nos dará la información básica, de primera mano, para ir recabando datos en base a entrevistas y encuestas; en este caso al personal que labora en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” fue el encargado de proporcionar la información necesaria.

Fuentes secundarias

Según (Méndez, 1992, pág. 104)

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes por las que se obtiene información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, anuarios, diccionarios, etc.

Con el apoyo de libros de Contabilidad, se determinaron los pasos a seguir para una correcta planificación presupuestaria lo que permitió evaluar el proceso existente en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” logrando con esto determinar la efectividad de su utilización como instrumento en la toma de decisiones.

Igualmente para la elaboración del marco teórico se acudió a libros físicos y digitales de donde se sustrajo información suficiente para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

a. Principales resultados

Análisis e interpretación de datos

(Lerma, 2004, pág. 79) , menciona que “los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario “hacerlos hablar”, en ello consiste, en esencia, el análisis e interpretación de los datos”.

La presente investigación se realizó con el propósito de plantear una planificación presupuestaria que permita mejorar la toma de decisiones, y así, aprovechar los recursos tanto tecnológicos, humanos como económicos en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la Parroquia Totoras.

Se realizará el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal administrativo, socios y estudiantes del Sindicato, lo que nos proporcionará información para conocer la situación actual sobre la planificación presupuestaria y toma de decisiones, permitiéndonos obtener conclusiones y recomendaciones de los resultados.

El proceso de tabulación de datos se realizó en base a cada pregunta de la encuesta utilizando herramientas de estadística descriptiva y mediante el apoyo del paquete informático MICROSOFT EXCEL, que nos permite procesar datos, generar tablas y gráficos estadísticos.

El análisis será presentado en cuadros organizados que contienen las frecuencias y porcentajes de cada pregunta planteada en el cuestionario. Cada cuadro se acompaña con un gráfico estadístico que refleja los resultados en valores absolutos y relativos.

ENCUESTA PARA EL COMITÉ EJECUTIVO

PREGUNTA 1

¿Considera Ud. importante conocer resultados anteriores de los presupuestos realizados?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	6	46%
CASI SIEMPRE	3	23%
A VECES	3	23%
NUNCA	1	8%
TOTAL	13	100%

Tabla 15: Resultados anteriores

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

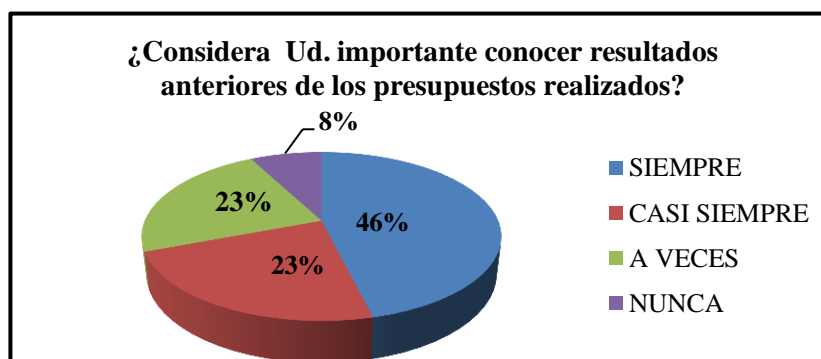


Gráfico 9: Resultados anteriores

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 46% de funcionarios encuestados consideran que siempre es importante conocer los resultados anteriores de los presupuestos realizados, el 23% expresan que casi siempre lo es, mientras que el 23% piensan que a veces, y la diferencia que es el 8% señalan que nunca.

Interpretación

La mayoría del personal expresa que es primordial conocer los resultados anteriores, pues, esto les permite definir adecuadamente los objetivos y encaminar el proceso para alcanzarlos.

PREGUNTA 2

¿Cree Ud. que es significativo implementar un orden específico para la elaboración de un presupuesto?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	38%
CASI SIEMPRE	4	31%
A VECES	4	31%
NUNCA	0	0%
TOTAL	13	100%

Tabla 16: Implementación de orden específico

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

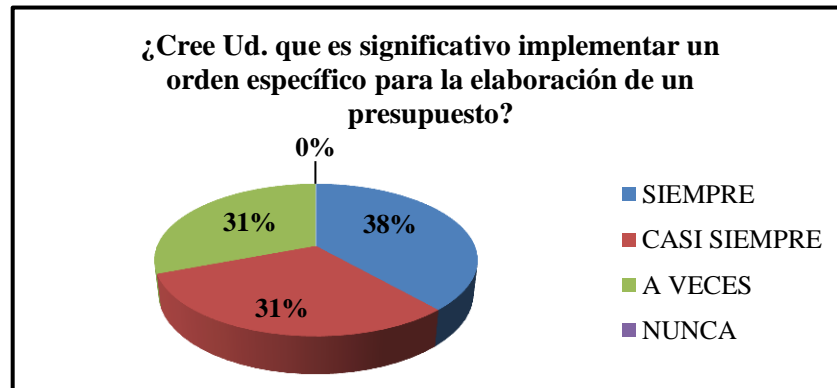


Gráfico 10: Implementación de orden específico

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 38% de funcionarios encuestados manifiestan que siempre es importante tener un orden específico para la elaboración del presupuesto, el 31% expresan que casi siempre, mientras que el 31% restante dicen que a veces.

Interpretación

Un mayor porcentaje de encuestados manifiestan positivamente la utilidad de tener un orden específico en la elaboración del presupuesto, debido a, que estas etapas se relacionarán entre sí y permitirán amoldar los datos financieros para obtener los resultados deseados.

PREGUNTA 3

Determine el nivel de porcentaje de cumplimiento de los objetivos trazados.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
ALTO	4	31%
MEDIO	5	38%
BAJO	4	31%
TOTAL	13	100%

Tabla 17: Cumplimiento de objetivos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

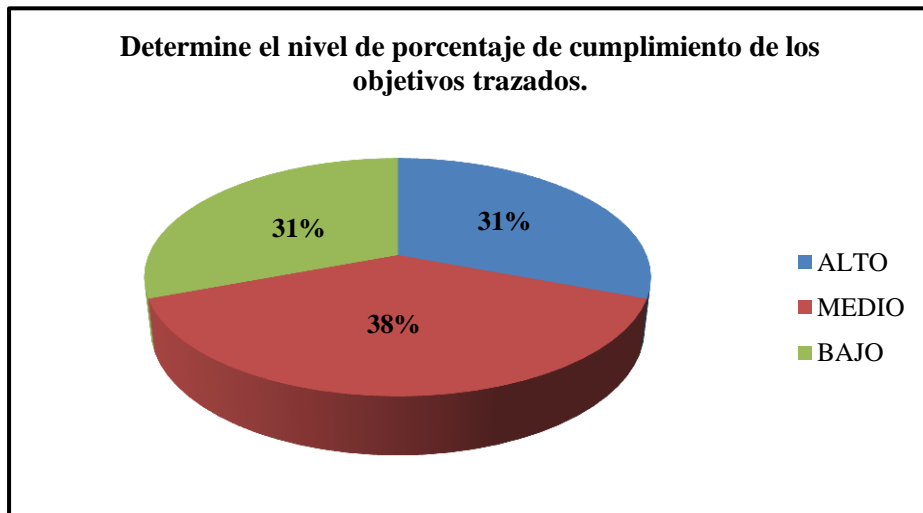


Gráfico 11: Cumplimiento de objetivos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 31% de funcionarios encuestados manifiestan que el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados es alto, mientras que el 38% expresan que es medio, y la diferencia que es el 31% señala que es bajo.

Interpretación

Los datos obtenidos permiten determinar que la mayoría de encuestados consideran que los objetivos han sido cumplidos medianamente, es decir, la institución tiene objetivos pendientes por atender.

PREGUNTA 4

¿Se realiza correcciones o modificaciones al presupuesto cuando sea necesario?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	4	31%
A VECES	6	46%
NUNCA	3	23%
TOTAL	13	100%

Tabla 18: Modificaciones al presupuesto

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

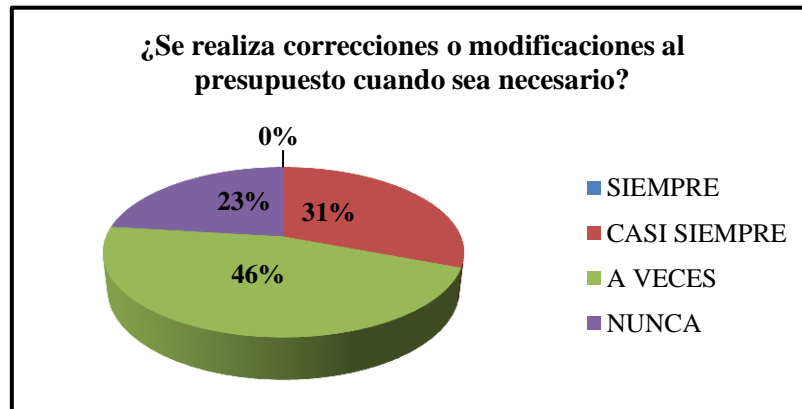


Gráfico 12: Modificaciones al presupuesto

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 31% de funcionarios encuestados manifiestan que casi siempre se realizan correcciones o modificaciones al presupuesto, el 46% expresan que a veces lo hacen, mientras que el 23% señalan que nunca lo realizan.

Interpretación

En base a los resultados se puede establecer que en la mayoría de ocasiones a veces se realiza las correcciones pertinentes al presupuesto, pues, dejan de lado el control de ingresos y egresos, lo que crea un nivel de riesgo para la institución.

PREGUNTA 5

¿Se valora a fondo los resultados obtenidos con la aplicación del presupuesto?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	1	7%
CASI SIEMPRE	1	8%
A VECES	4	31%
NUNCA	7	54%
TOTAL	13	100%

Tabla 19: Valoración de resultados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

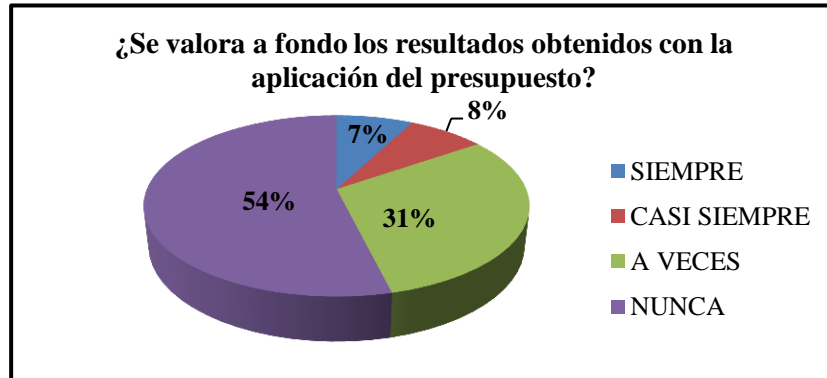


Gráfico 13: Valoración de resultados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 7% de funcionarios encuestados manifiestan que siempre se valoran los resultados obtenidos con la aplicación del presupuesto, el 8% expresan que casi siempre, mientras que el 31% dicen que a veces, y la diferencia que es el 54% señalan que nunca.

Interpretación

La mayor parte de encuestados manifiestan que no se valora a fondo los resultados obtenidos con la aplicación del presupuesto, esto, no les permite comparar los resultados con los datos presupuestados para verificar los logros o remediar las diferencias originando un riesgo al control financiero del Sindicato.

PREGUNTA 6

¿Los documentos de ingresos son considerados para la planificación presupuestaria?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	2	15%
CASI SIEMPRE	4	31%
A VECES	5	39%
NUNCA	2	15%
TOTAL	13	100%

Tabla 20: Consideración de documentos de ingreso

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

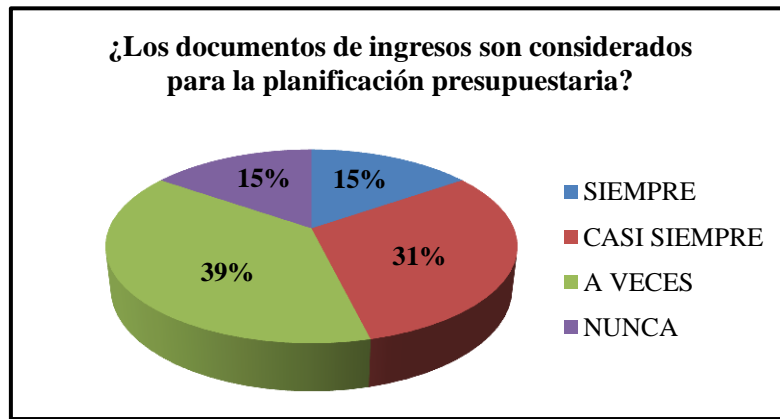


Gráfico 14: Consideración de documentos de ingreso

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 15% de funcionarios encuestados manifiestan que siempre son considerados los documentos de ingresos para la planificación presupuestaria, el 31% expresan que casi siempre, mientras que el 39% dicen que a veces, y la diferencia que es el 15% señalan que nunca.

Interpretación

Los datos anteriores reflejan que en su mayoría los documentos de ingresos no siempre son considerados para la planificación presupuestaria lo que puede acarrear problemas, puesto que, se trata de proyectar en términos monetarios los resultados a futuro que desean alcanzar.

PREGUNTA 7

¿Ha existido dificultades en la cancelación de rubros a terceros? ¿Con quiénes?

CRITERIO	FRECUENCIA	%	CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	1	8%	PROVEEDORES	9	90%
CASI SIEMPRE	2	15%	SRI	0	0%
A VECES	7	54%	IESS	1	10%
NUNCA	3	23%	OTROS	0	0%
TOTAL	13	100%	TOTAL	10	100%

Tabla 21: Cancelación de rubros a terceros

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

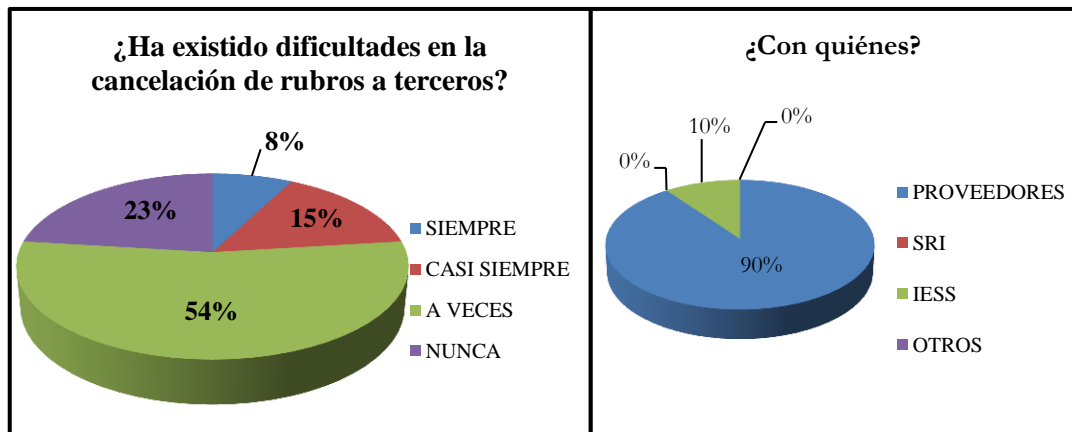


Gráfico 15: Cancelación de rubros a terceros

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 8% de funcionarios encuestados manifiestan que siempre ha existido dificultades en la cancelación de rubros a terceros, 15% expresan que casi siempre, mientras que el 54% dicen que a veces, y la diferencia que es el 23% señalan que nunca. Las dificultades se han presentado un 90% con proveedores y un 10% con el IESS.

Interpretación

De los resultados encontrados el incumplimiento con el pago a proveedores puede repercutir en falta de confianza y por ende causar una limitada entrega de recursos lo que ocasionaría problemas en el normal funcionamiento de las labores diarias.

PREGUNTA 8

¿Califique el grado de comunicación entre la Secretaria General y las diferentes secretarías del Sindicato?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	2	15%
BUENA	8	62%
REGULAR	3	23%
MALA	0	0%
TOTAL	13	100%

Tabla 22: Grado de comunicación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

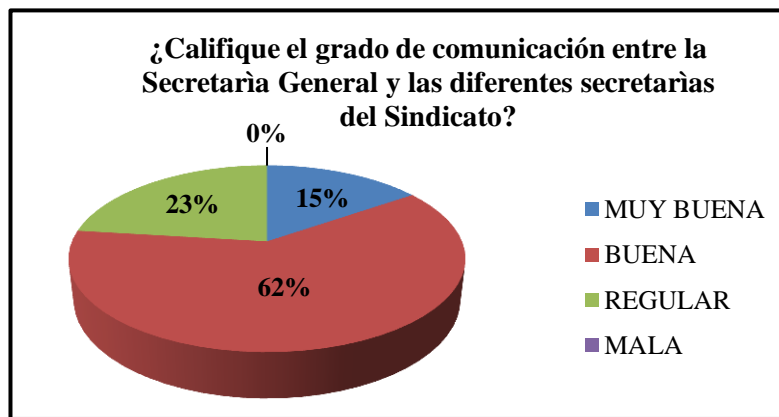


Gráfico 16: Grado de comunicación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 15% de funcionarios encuestados manifiestan que siempre es muy buena la comunicación entre las secretarías existentes, el 62% expresan que es buena, mientras que el 23% señalan que es regular.

Interpretación

De acuerdo a los resultados se pudo determinar que la comunicación entre la Secretaría General y las diferentes secretarías existentes debe en lo posible mejorar, de tal manera que los funcionarios puedan tener la certeza de contar con el respaldo del Secretario General para la realización de sus labores o ejecución de sus proyectos.

PREGUNTA 9

¿Se valora el porcentaje de satisfacción de los estudiantes con el servicio que brinda el Sindicato?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	6	46%
A VECES	7	54%
NUNCA	0	0%
TOTAL	13	100%

Tabla 23: Satisfacción de los estudiantes

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

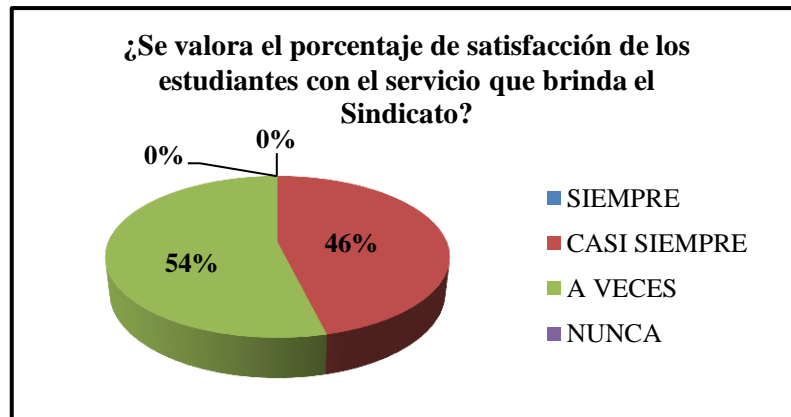


Gráfico 17: Satisfacción de los estudiantes

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 46% de funcionarios encuestados manifiestan que casi siempre se valora el porcentaje de satisfacción de los estudiantes con el servicio que brinda el Sindicato, mientras que el 54% señalan que a veces.

Interpretación

Un alto número de encuestados manifiestan que a veces se valora la satisfacción de los estudiantes con el servicio que presta el sindicato lo que marca un claro error en la administración, puesto que, de ellos depende la permanencia de la escuela y los ingresos económicos.

PREGUNTA 10

¿Se evalúa la aceptación de los socios con la forma de administración y la toma de decisiones?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	6	46%
A VECES	4	31%
NUNCA	3	23%
TOTAL	13	100%

Tabla 24: Aceptación de los socios

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

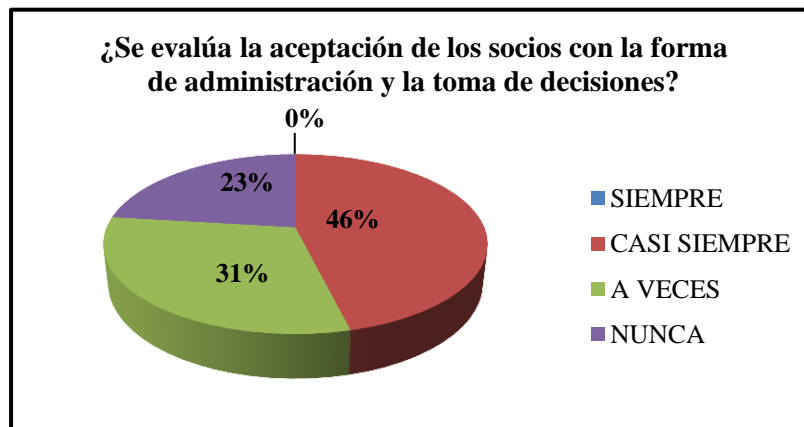


Gráfico 18: Aceptación de los socios

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 46% de funcionarios encuestados manifiestan que casi siempre se evalúa la aceptación de los socios con la forma de administración y la toma de decisiones, el 31% expresan que a veces y la diferencia que es el 23% señalan que nunca.

Interpretación

Los datos muestran que casi siempre se evalúa la aceptación de los socios con la forma de administración y la toma de decisiones, lo cual debería cambiar a siempre debido a que de los socios depende la permanencia del actual Comité Ejecutivo en sus cargos.

PREGUNTA 11

¿En la selección de alternativas se busca alcanzar los objetivos?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	5	38%
A VECES	8	62%
NUNCA	0	0%
TOTAL	13	100%

Tabla 25: Cumplimiento de objetivos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

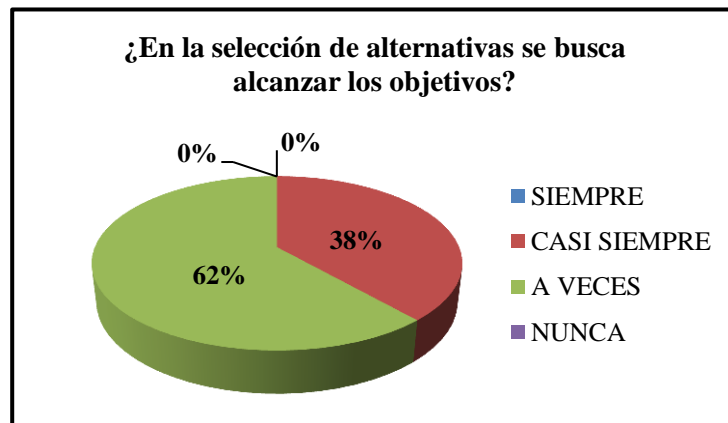


Gráfico 19: Cumplimiento de objetivos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 38% de funcionarios encuestados manifiestan que casi siempre se busca alcanzar los objetivos con la selección de alternativas, el 62% expresan que a veces.

Interpretación

Los resultados nos muestran que a veces se busca alcanzar los objetivos, por lo general simplemente se trata de implantar alternativas que solucionen las dificultades que se presentan a diario, lo cual impide que el sindicato cumpla o alcance las metas propuestas.

PREGUNTA 12

¿Califique el grado de colaboración del personal del Sindicato en la implementación de la mejor alternativa?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	2	15%
BUENA	7	54%
REGULAR	4	31%
MALA	0	0%
TOTAL	13	100%

Tabla 26: Colaboración del personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

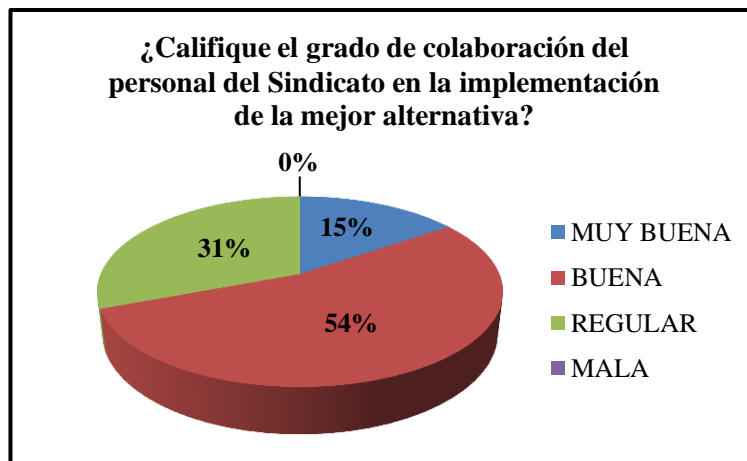


Gráfico 20: Colaboración del personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 15% de funcionarios encuestados manifiestan que es muy bueno el grado de colaboración del personal del Sindicato con la implementación de la mejor alternativa, el 54% expresan que es buena, mientras que el 31% dicen que es regular.

Interpretación

La mayor parte de encuestados manifiestan que es buena la colaboración del personal al momento de implantar la mejor alternativa, pero también existe un número considerable que expresan que es regular, lo cual, debería cambiar puesto que de la participación y colaboración de todos depende el progreso del Sindicato.

PREGUNTA 13

¿Cree Ud. que las decisiones del Sindicato son tomadas únicamente por el Secretario General?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	23%
A VECES	4	31%
NUNCA	6	46%
TOTAL	13	100%

Tabla 27: Exclusividad en la toma de decisiones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

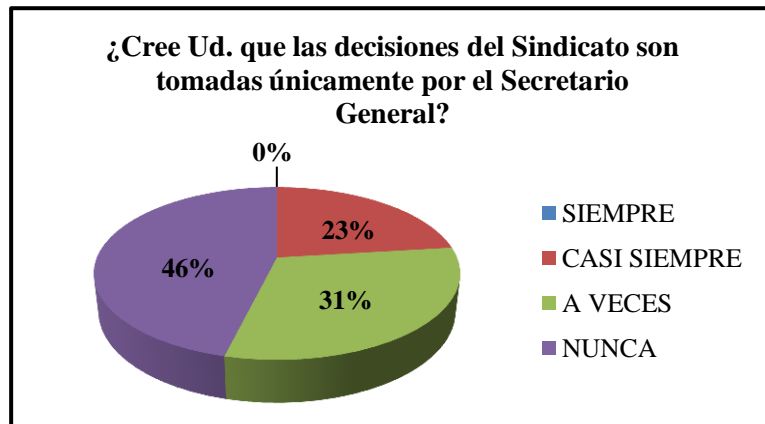


Gráfico 21: Exclusividad en la toma de decisiones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 23% de funcionarios encuestados manifiestan que casi siempre las decisiones del Sindicato son tomadas únicamente por el Secretario General, el 31% expresan que a veces, y la diferencia que es el 46% señalan que nunca.

Interpretación

Los resultados evidencian que un porcentaje de los encuestados consideran que las decisiones del Sindicato son tomadas únicamente por el Secretario General, lo que provoca inconformismo en el personal, debido a que consideran importante su opinión al momento de tomar decisiones que repercuten en el correcto funcionamiento del Sindicato.

PREGUNTA 14

¿Se les permite tomar decisiones autónomas en cada área?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	8%
A VECES	3	23%
NUNCA	9	69%
TOTAL	13	100%

Tabla 28: Decisiones autónomas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

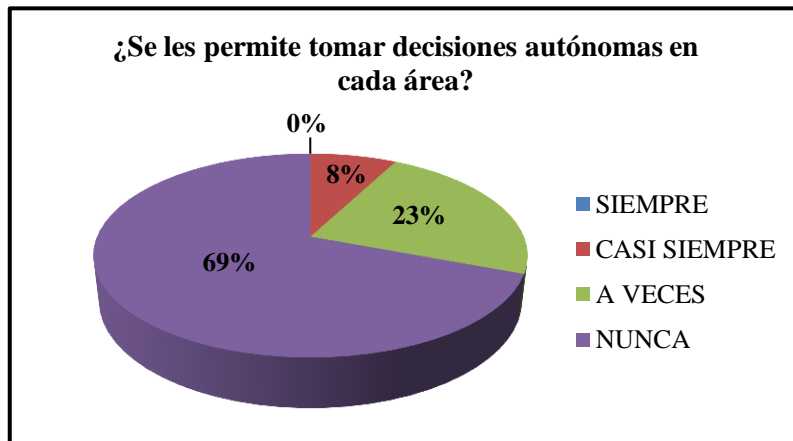


Gráfico 22: Decisiones autónomas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 8% de funcionarios encuestados manifiestan que casi siempre se les permite tomar decisiones autónomas en cada área, el 23% expresan que a veces, mientras que el 69% dicen que nunca.

Interpretación

Un gran porcentaje de encuestados expresan que nunca se les permite tomar decisiones en su área por mas irrelevantes que sean, esto causa en ocasiones retrasos en el normal funcionamiento del Sindicato y molestias en el personal.

ENCUESTA PARA LOS SOCIOS

PREGUNTA 1

¿Califique el nivel que cree Ud. que tiene la forma de administración del Sindicato?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	23	22%
BUENA	32	31%
REGULAR	34	33%
MALA	15	14%
TOTAL	104	100%

Tabla 29: Calificación de la forma de administración

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

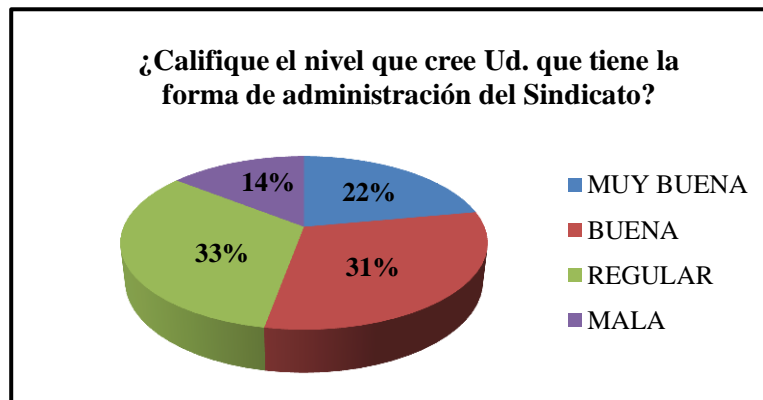


Gráfico 23: Calificación de la forma de administración

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 22% de socios encuestados manifiestan que es muy buena la forma de administración del Sindicato, el 31% expresan que es buena, mientras que el 33% dicen que es regular, y la diferencia que es el 14% señala que es mala.

Interpretación

Un alto número de encuestados consideran que la forma de administración del Sindicato es regular o mala, lo cual debería cambiar puesto que, los socios se encuentran inconformes con lo ejecutado y además manifiestan que existe favoritismos en cuanto a elección de cargos.

PREGUNTA 2

¿Se informa a los socios sobre cambios o reestructuraciones que se realiza en la escuela del Sindicato?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	20	19%
CASI SIEMPRE	40	38%
A VECES	33	32%
NUNCA	11	11%
TOTAL	104	100%

Tabla 30: Información de cambios o reestructuraciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

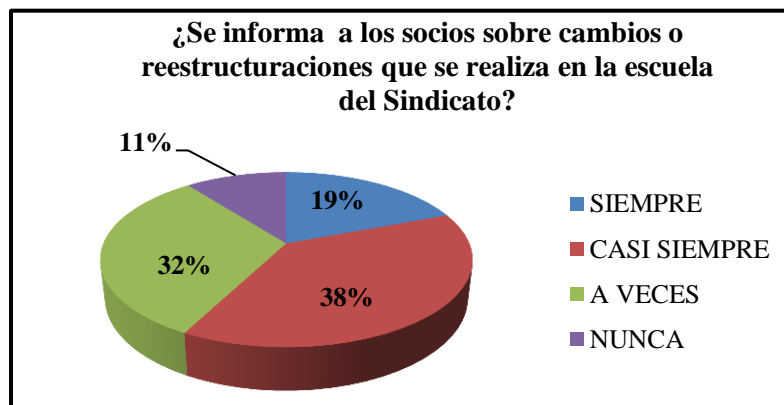


Gráfico 24: Información de cambios o reestructuraciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 19% de socios encuestados manifiestan que siempre se informa sobre cambios o reestructuraciones que se realiza en la escuela del Sindicato, el 38% expresan que casi siempre, mientras que el 32% dicen que a veces, y la diferencia que es el 11% señalan que nunca.

Interpretación

Los encuestados expresan que no siempre son informados sobre cambios o reestructuraciones realizadas en la escuela del sindicato, lo que provoca malestar en los socios debido a que consideran importante su participación, especialmente en cambios importantes o de relevancia para los socios.

PREGUNTA 3

¿La administración del Sindicato proporciona información periódica, oportuna y confiable sobre los movimientos económicos que realizan?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	21	20%
CASI SIEMPRE	40	39%
A VECES	27	26%
NUNCA	16	15%
TOTAL	104	100%

Tabla 31: Información oportuna y confiable

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

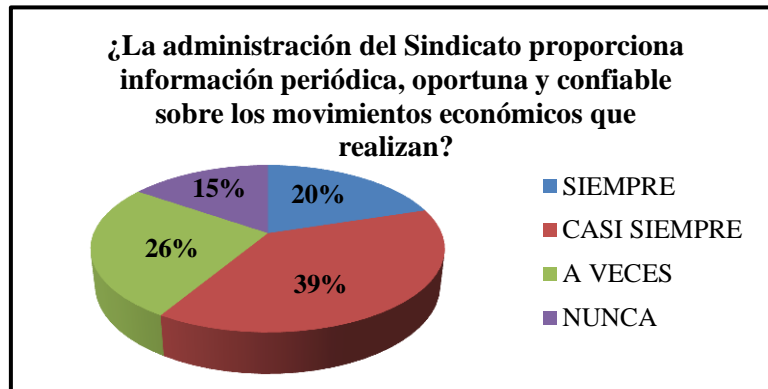


Gráfico 25: Información oportuna y confiable

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 20% de socios encuestados manifiestan que siempre la administración proporciona información sobre los movimientos económicos, el 39% expresan que casi siempre, mientras que el 26% dicen que a veces, y la diferencia que es el 15% señalan que nunca.

Interpretación

Los resultados evidencian que existe un alto porcentaje de desinformación a los socios sobre los movimientos económicos que realiza la administración del Sindicato, provocando desconfianza de los socios y poniendo en entredicho la honestidad y confiabilidad de los movimientos económicos.

PREGUNTA 4

¿La administración informa sobre los objetivos o planes trazados?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	19	18%
CASI SIEMPRE	25	24%
A VECES	46	44%
NUNCA	14	14%
TOTAL	104	100%

Tabla 32: Informe sobre objetivos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

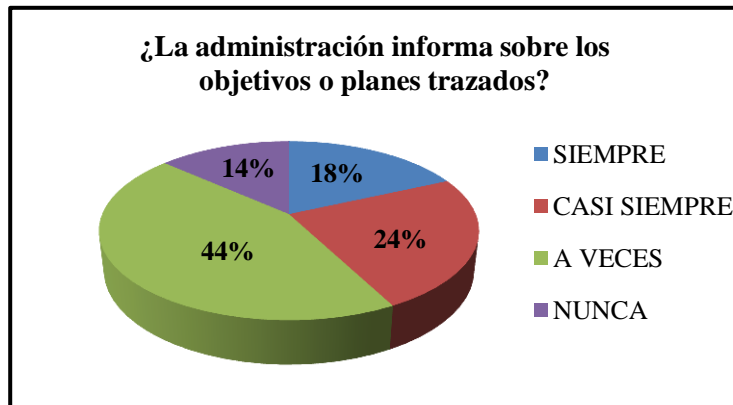


Gráfico 26: Informe sobre objetivos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 18% de socios encuestados manifiestan que siempre la administración informa sobre los objetivos trazados, el 24% expresan que casi siempre, mientras que el 44% dicen que a veces, y la diferencia que es el 14% señalan que nunca.

Interpretación

El mayor porcentaje de encuestados manifiestan que a veces la administración informa sobre los objetivos o planes trazados, ocasionando en los socios inconformidad, puesto que manifiestan que están desinformados acerca de las metas que quiere alcanzar el Sindicato o hacia donde se encamina la administración.

PREGUNTA 5

Califique la planificación presupuestaria que tiene el Sindicato.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	12	11%
BUENA	56	54%
REGULAR	28	27%
MALA	8	8%
TOTAL	104	100%

Tabla 33: Calificación de la planificación presupuestaria

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

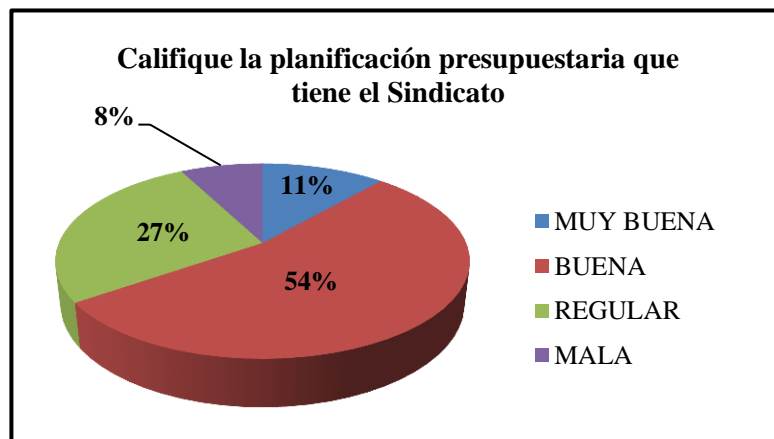


Gráfico 27: Calificación de la planificación presupuestaria

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 11% de socios encuestados manifiestan que es muy buena la planificación presupuestaria que tiene el Sindicato, el 54% expresan que es buena, mientras que el 27% dicen que es regular, y la diferencia que es el 8% señala que es mala.

Interpretación

Más de la mitad de los encuestados califican como buena la planificación presupuestaria existente en el Sindicato, pero el número de regular y mala es considerable por lo que el Sindicato debe tomar medidas correctivas para mejorar este porcentaje, puesto que, debe existir la necesidad de corregir o reestructurar alguna fase del presupuesto.

PREGUNTA 6

¿Cree usted que se cumple con lo planificado en el Sindicato?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	44	42%
CASI SIEMPRE	40	38%
A VECES	14	14%
NUNCA	6	6%
TOTAL	104	100%

Tabla 34: Cumplimiento de lo planificado

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

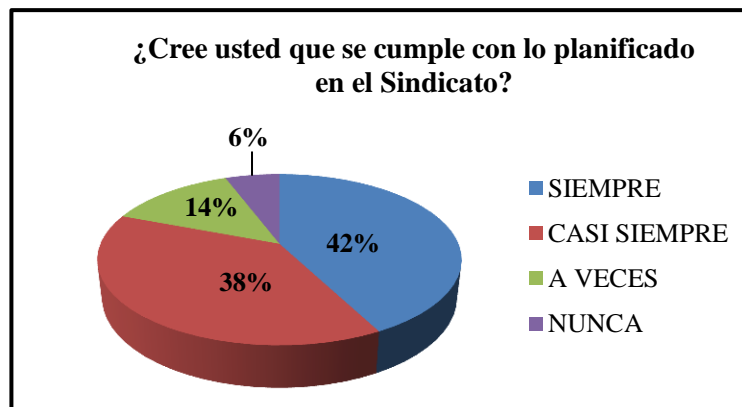


Gráfico 28: Cumplimiento de los objetivos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 42% de socios encuestados manifiestan que siempre se cumple con lo planificado en el Sindicato, el 38% expresan que casi siempre, mientras que el 14% dicen que a veces, y la diferencia que es el 6% señalan que nunca.

Interpretación

Un alto porcentaje de encuestados consideran que si se cumple con lo planificado en el Sindicato, pero el número de socios que piensan que a veces o nunca es considerable, esto puede ser causado por la falta de información de los movimientos realizados o por la poca apertura de participación a los socios por parte de la administración.

PREGUNTA 7

¿La administración del Sindicato recibe con agrado las opiniones, sugerencias o críticas de los socios?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	46	44%
CASI SIEMPRE	24	23%
A VECES	23	22%
NUNCA	11	11%
TOTAL	104	100%

Tabla 35: Aceptación de sugerencias y críticas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

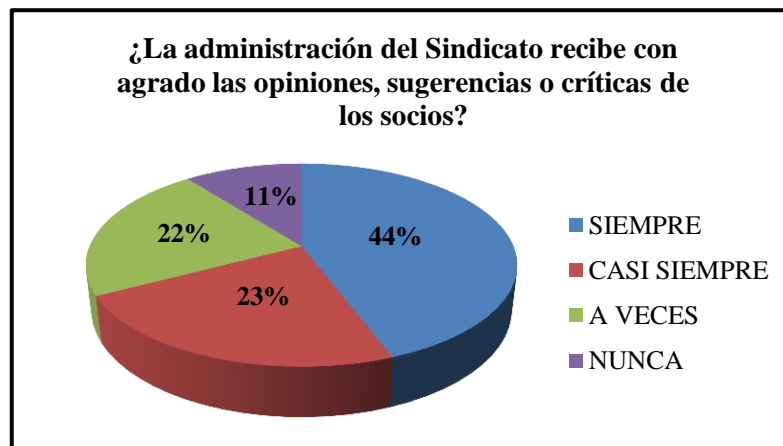


Gráfico 29: Aceptación de sugerencias y críticas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 44% de socios encuestados manifiestan que siempre la administración recibe con agrado las opiniones o críticas, el 23% expresan que casi siempre, mientras que el 22% dicen que a veces, y la diferencia que es el 11% señalan que nunca.

Interpretación

Los resultados evidencian que un gran porcentaje de los encuestados consideran que la administración del Sindicato recibe con agrado las opiniones, sugerencias o críticas de los socios, pero cabe destacar que este porcentaje podría mejorar si la administración considera que estas sugerencias les ayudan a mejorar.

PREGUNTA 8

Califique los servicios que presta el Sindicato a los socios.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	57	55%
BUENA	32	31%
REGULAR	8	7%
MALA	7	7%
TOTAL	104	100%

Tabla 36: Servicios que presta el Sindicato

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

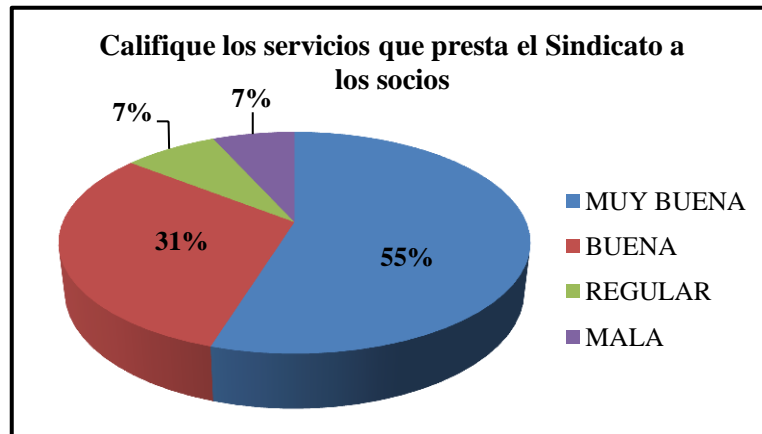


Gráfico 30: Servicios que presta el Sindicato

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 55% de socios encuestados manifiestan que son muy buenos los servicios que presta el Sindicato, el 31% expresan que es buena, mientras que el 7% dicen que es regular, y la diferencia que es el 7% señala que es mala.

Interpretación

De los porcentajes antes indicados se evidencia claramente que un alto número de socios están conformes con los servicios que presta el sindicato, pero, cabe indicar la necesidad de averiguar cuáles son las inconformidades de los socios restantes para así poder mejorar el servicio o implementar algo más de ser necesario, con el fin de tratar de satisfacer las expectativas de todos los socios.

PREGUNTA 9

¿Reciben los socios algún tipo de incentivo por parte de la administración?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	55	53%
CASI SIEMPRE	41	39%
A VECES	8	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	104	100%

Tabla 37: Incentivos por parte de la administración

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

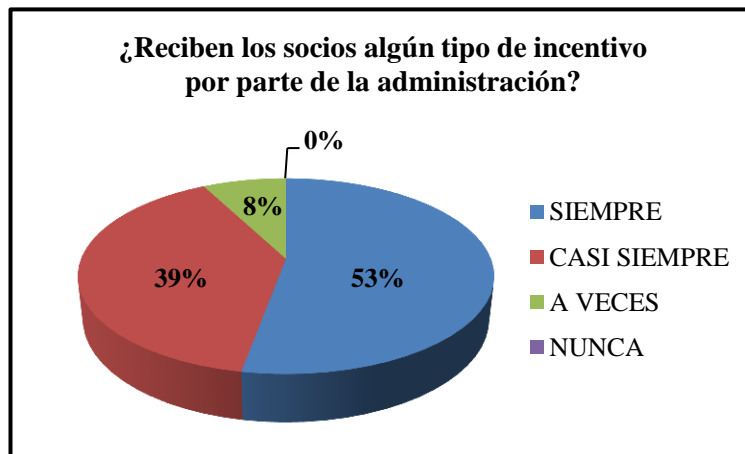


Gráfico 31: Incentivos por parte de la administración

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 53% de socios encuestados manifiestan que siempre reciben algún tipo de incentivo, el 39% expresan que casi siempre, mientras que el 8% dicen que a veces.

Interpretación

La mayoría de encuestados afirman que si reciben algún tipo de incentivo por parte de la administración refiriéndose al aguinaldo de navidad que es entregado a cada socio en el mes de diciembre.

PREGUNTA 10

Califique la situación económica del Sindicato en la actualidad.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	38	37%
BUENA	42	40%
REGULAR	18	17%
MALA	6	6%
TOTAL	104	100%

Tabla 38: Calificación de la situación económica

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

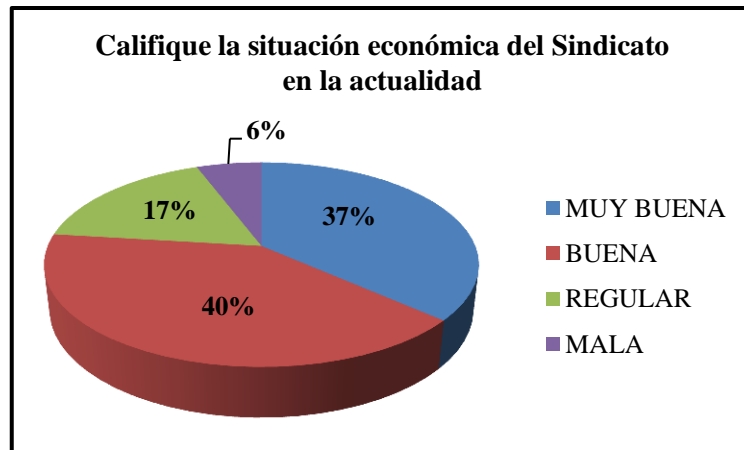


Gráfico 32: Calificación de la situación económica

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 37% de socios encuestados manifiestan que en la actualidad la situación económica del Sindicato es muy buena, el 40% expresan que es buena, mientras que el 17% dicen que es regular, y la diferencia que es el 6% señalan que es mala.

Interpretación

Los resultados obtenidos manifiestan que un alto porcentaje de encuestados consideran la situación económica del Sindicato en la actualidad como muy buena o buena, un porcentaje minoritario piensa que es regular o mala, para cambiar esto se debería indagar las causas o razones existentes que reflejan esta imagen a los socios que es perjudicial para el Sindicato.

ENCUESTA PARA LOS ESTUDIANTES

PREGUNTA 1

¿El personal del Sindicato trata con respeto a todos los estudiantes?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	38	72%
CASI SIEMPRE	7	13%
A VECES	5	9%
NUNCA	3	6%
TOTAL	53	100%

Tabla 39: Grado de respeto a los estudiantes

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)



Gráfico 33: Grado de respeto a los estudiantes

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 72% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre el personal del Sindicato los trata con respeto, el 13% expresan que casi siempre, mientras que el 9% dicen que a veces, y la diferencia que es el 6% señalan que nunca.

Interpretación

Los resultados obtenidos de los encuestados reflejan claramente que el personal del Sindicato trata con respeto a los estudiantes, un porcentaje menor afirma que casi siempre o a veces, esto provocado por malos entendidos o por falta de comunicación, lo cual debe cambiar debido a que los estudiantes son los únicos que utilizan sus servicios además de ser la principal fuente de ingresos económicos de la institución.

PREGUNTA 2

Califique la infraestructura del Sindicato.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	16	30%
BUENA	26	49%
REGULAR	11	21%
MALA	0	0%
TOTAL	53	100%

Tabla 40: Infraestructura del Sindicato

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

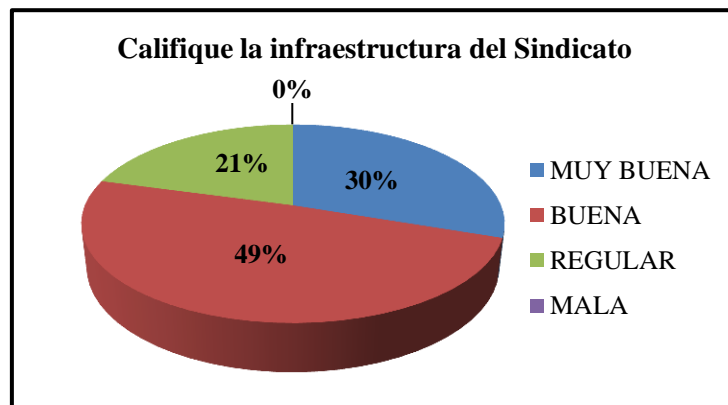


Gráfico 34: Infraestructura del Sindicato

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 30% de estudiantes califica la infraestructura del Sindicato como muy buena, el 49% expresan que es buena, mientras que el 21% señalan que es regular.

Interpretación

Un alto porcentaje de encuestados califica como muy buena y buena la infraestructura actual del sindicato, pero siempre es necesario tratar de mejorar para brindar a los estudiantes la comodidad que necesitan para recibir las clases, al mismo tiempo, es su carta de presentación al momento de promocionar sus servicios.

PREGUNTA 3

¿Los docentes del Sindicato emplean una metodología que facilita su aprendizaje y la comprensión de los temas?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	23	43%
CASI SIEMPRE	19	36%
A VECES	11	21%
NUNCA	0	0%
TOTAL	53	100%

Tabla 41: Facilidad en el aprendizaje

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

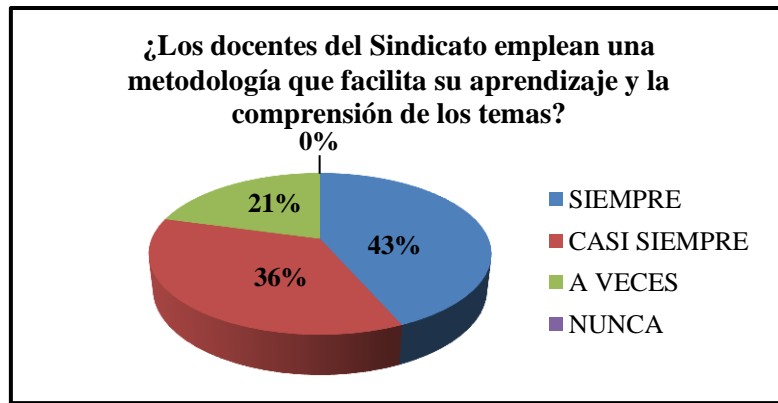


Gráfico 35: Facilidad en el aprendizaje

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 43% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre los docentes facilitan su aprendizaje, el 36% expresan que casi siempre, mientras que el 21% dicen que a veces.

Interpretación

En base a los resultados se puede establecer que más de la mitad de encuestados no están conformes con la metodología que aplican los docentes del sindicato, causando a los estudiantes molestias y dificultades en el aprendizaje, por consiguiente es necesario que la institución ponga más énfasis en mejorar esta situación.

PREGUNTA 4

¿Los automóviles para práctica de conducción están dotados de todo lo necesario para el aprendizaje?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	38	72%
CASI SIEMPRE	10	19%
A VECES	3	5%
NUNCA	2	4%
TOTAL	53	100%

Tabla 42: Calidad de los automóviles

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

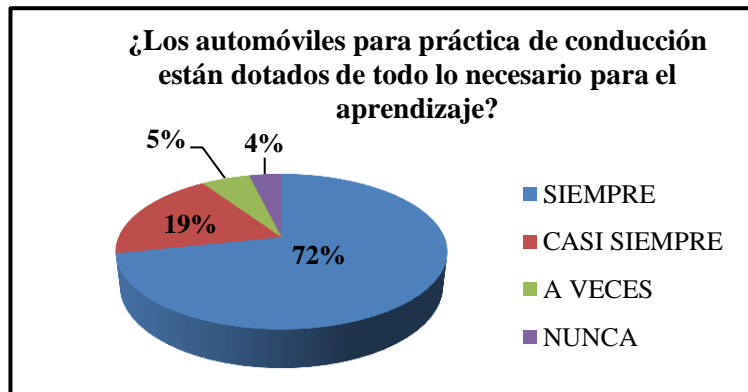


Gráfico 36: Calidad en los automóviles

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 72% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre los automóviles están dotados de todo lo necesario, el 19% expresan que casi siempre, mientras que el 5% dicen que a veces, y la diferencia que es el 4% señalan que nunca.

Interpretación

Los datos obtenidos permiten determinar que la mayoría de encuestados consideran que los automóviles para práctica de conducción si están dotados de lo necesario para el aprendizaje, pero es necesario indagar cuales son las carencias que consideran que existen el porcentaje menor que opina lo contrario, para tratar de cambiar este criterio.

PREGUNTA 5

¿Los instructores de conducción respetan las rutas establecidas para la práctica?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	42	79%
CASI SIEMPRE	6	11%
A VECES	5	10%
NUNCA	0	0%
TOTAL	53	100%

Tabla 43: Grado de respeto de rutas establecidas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

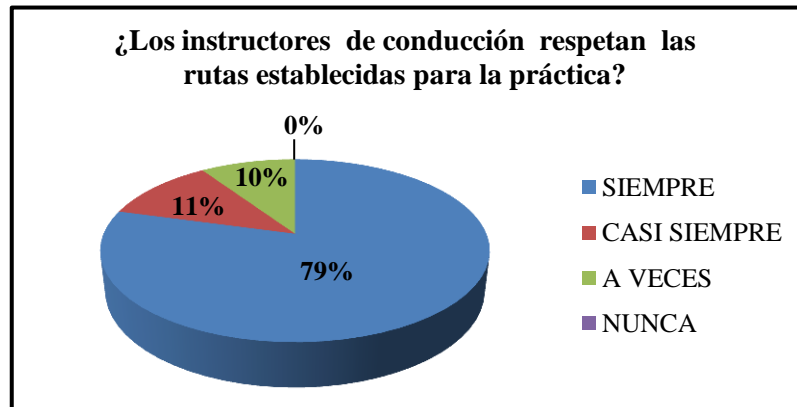


Gráfico 37: Grado de respeto de rutas establecidas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 79% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre los instructores respetan las rutas establecidas, el 11% expresan que casi siempre, y la diferencia que es el 10% señalan que nunca.

Interpretación

Un alto porcentaje de encuestados manifiestan que si son respetadas las rutas establecidas, lo que nos muestra que existe una supervisión permanente a los instructores.

PREGUNTA 6

¿Existe demoras en los trámites que realiza en el Sindicato?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	11	21%
CASI SIEMPRE	12	23%
A VECES	22	41%
NUNCA	8	15%
TOTAL	53	100%

Tabla 44: Demoras en los trámites

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

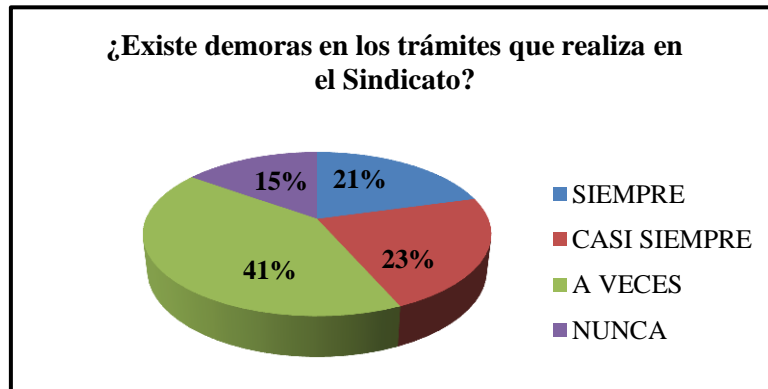


Gráfico 38: Demoras en los trámites

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 21% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre existe demoras en los trámites, el 23% expresan que casi siempre, mientras que el 41% dicen que a veces, y la diferencia que es el 15% señalan que nunca.

Interpretación

Un menor porcentaje de encuestados manifiestan que nunca existe demoras en los trámites, por consiguiente, las diferentes gestiones que se realizan en el Sindicato deben realizarse en el menor tiempo posible, en consideración al tiempo tanto de los estudiantes como de la institución, y se debe brindar una atención rápida y esmerada, ya que en la actualidad existen avances tecnológicos y todo trámite debe ser sistematizado para brindar un servicio eficiente y oportuno.

PREGUNTA 7

¿Las aulas del Sindicato poseen comodidad?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	24	45%
NO	29	55%
TOTAL	53	100%

Tabla 45: Comodidad en las aulas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

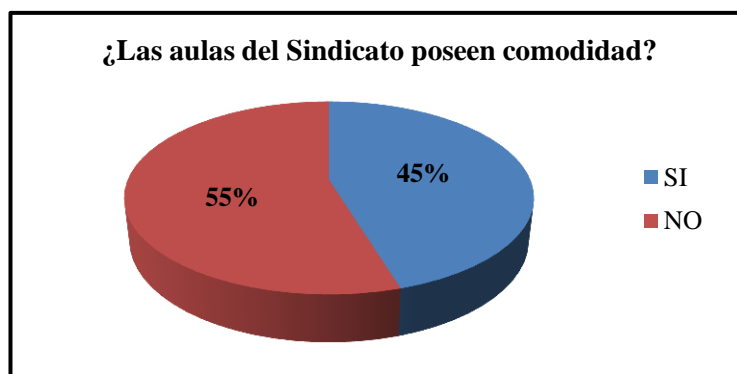


Gráfico 39: Comodidad en las aulas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 45% de estudiantes encuestados manifiestan que existe comodidad en las aulas mientras que el 55% señalan que no.

Interpretación

Los resultados evidencian un alto grado de inconformidad de los estudiantes con la comodidad existente en las aulas, esto debe ser mejorado en lo posible inmediatamente, puesto que, es primordial brindar un servicio excelente y con toda la comodidad, esto proyectará una mejor imagen de la institución, beneficiándola con las posibles recomendaciones que hagan los estudiantes con el personal externo.

PREGUNTA 8

¿Existe puntualidad en el inicio de clases y otros actos en el Sindicato?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	27	51%
CASI SIEMPRE	16	30%
A VECES	8	15%
NUNCA	2	4%
TOTAL	53	100%

Tabla 46: Grado de puntualidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

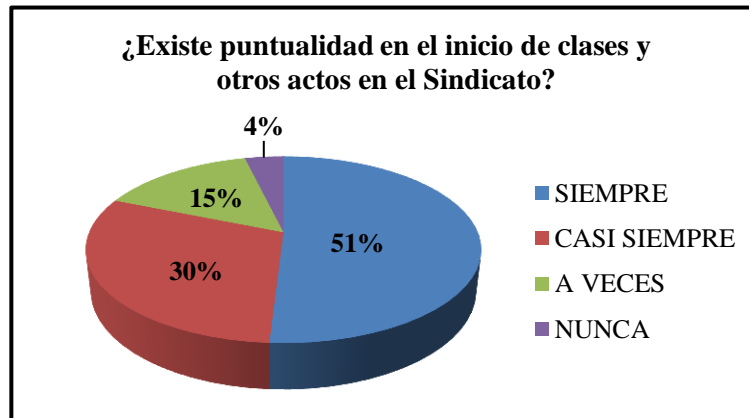


Gráfico 40: Grado de puntualidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 51% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre existe puntualidad, el 30% expresan que casi siempre, mientras que el 15% dicen que a veces, y la diferencia que es el 4% señalan que nunca.

Interpretación

La mitad de encuestados consideran que si existe puntualidad en el inicio de clases y otros actos en el Sindicato, pero cabe notar que también existe inconformidad, lo cual debe mejorar debido a que la puntualidad es un signo de respeto hacia el tiempo personal de los estudiantes.

PREGUNTA 9

¿Califique el nivel que cree usted que tiene la administración del Sindicato?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	24	45%
BUENA	22	42%
REGULAR	5	9%
MALA	2	4%
TOTAL	53	100%

Tabla 47: Nivel de administración

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

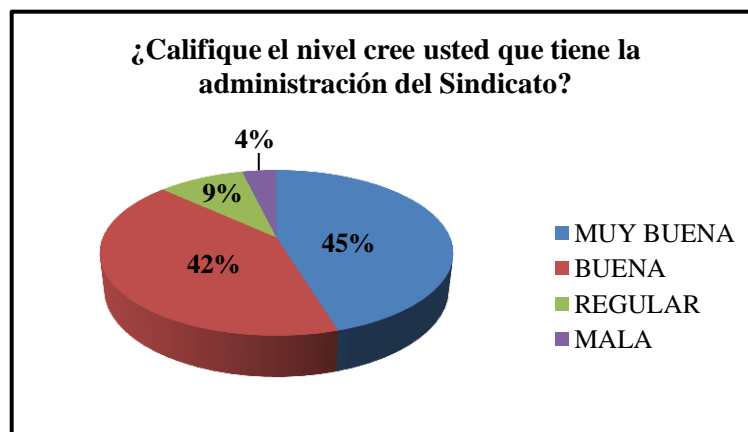


Gráfico 41: Nivel de administración

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 45% de estudiantes encuestados manifiestan que es muy bueno el nivel de administración del Sindicato, el 42% expresan que es buena, mientras que el 9% dicen que es regular, y la diferencia que es el 4% señalan que es mala.

Interpretación

La opinión de casi la mitad de encuestados hacia la administración del Sindicato es muy buena, pero este porcentaje podría mejorar, si la administración se preocupa de indagar las falencias que según los estudiantes existen, puesto que, esto les ayudaría a optimizar las áreas que requieran de cambios.

PREGUNTA 10

¿El personal del Sindicato soluciona oportunamente los problemas, quejas o requerimientos que presentan los estudiantes?

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	23	43%
CASI SIEMPRE	15	28%
A VECES	10	19%
NUNCA	5	10%
TOTAL	53	100%

Tabla 48: Soluciones oportunas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

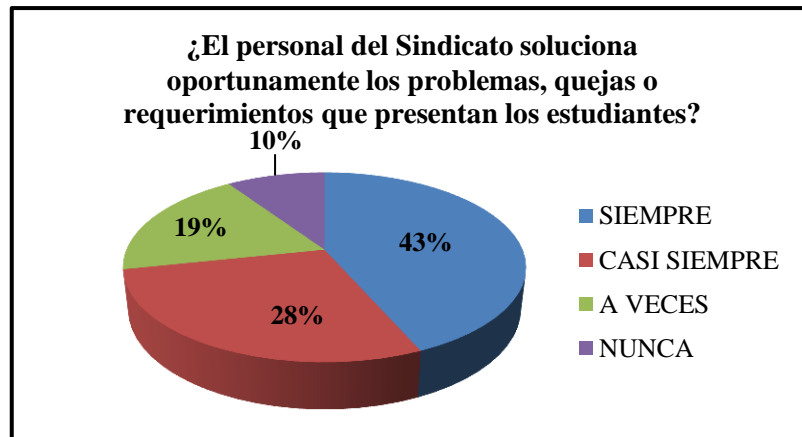


Gráfico 42: Soluciones oportunas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Análisis

El 43% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre el personal del Sindicato soluciona oportunamente los problemas, el 28% expresan que casi siempre, mientras que el 19% dicen que a veces, y la diferencia que es el 10% señalan que nunca.

Interpretación

De los porcentajes antes indicados se evidencia claramente que un alto número de estudiantes opinan que se soluciona oportunamente las situaciones que se presentan a diario, pero, cabe indicar la necesidad de poner mayor énfasis en todos y cada uno de los requerimientos de los estudiantes por mas irrelevantes que sean.

ENTREVISTA AL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO

PREGUNTAS	¿Considera Ud. que el Sindicato cuenta con una adecuada planificación presupuestaria para cumplir con sus objetivos?	¿Piensa Ud. que es necesario establecer un sistema de control interno que permita gestionar el área administrativa, contable y económica?	¿Se fija un tiempo límite para la distribución de los recursos económicos dentro del Sindicato?	¿Existe un monto máximo para la adquisición de recursos?	¿Qué decisión se toma cuando el gasto o la inversión no constan en el presupuesto?	¿Para la toma de decisiones se analiza a fondo el problema y se sigue un orden específico?	¿Para solucionar un problema económico se plantea varias alternativas y se estudia sus ventajas y desventajas?	¿En la toma de decisiones del Sindicato se examina los resultados obtenidos?	¿Considera Ud. que la información para la toma de decisiones es oportuna y está sustentada en documentación confiable?
Secretario General Sr. Edgar Pico	“Considero que la planificación presupuestaria no es del todo adecuada, debe ser mejorada porque presenta ciertas falencias que necesitan ser corregidas en especial para la búsqueda del cumplimiento del plan institucional”	“Si es necesario para que se vaya transparentando todos los planes trazados en cada administración” (...) “La institución necesita implantar una política de control interno permanente, para evitar los despilfarros que han existido especialmente en las negociaciones de adquisiciones de bienes”	“ No hay tiempo límite porque la distribución de recursos se la realiza de acuerdo a como se presenta sea en inversiones o gastos”	“No existe un monto limite porque para la realización de una obra siempre aparecen gastos extras que la institución debe afrontar” (...) “y muchas veces no están contempladas en el presupuesto”	“Si la inversión es necesaria se analiza a través de la comisión de finanzas y si esta no está de acuerdo se plantea a la Asamblea General para su análisis y aprobación o desaprobación” (...) “En cuanto a gastos generalmente en el presupuesto se incluye un valor mayor al normal por imprevistos que pudieran presentarse”	“ Cuando se trata de problemas económicos sí, porque en el estatuto dice que el Comité es quien ejecuta y la Comisión de Finanzas es la que aprueba y en caso de no ser así participa también la Comisión Fiscalizadora y entre los tres llegan a un acuerdo” (...) “ y muchas veces surgen discusiones porque es difícil llegar a un mutuo acuerdo”	“No siempre porque lo que se busca es resolver ese problema de forma inmediata y muchas veces se deja de lado analizarlo a fondo” (...) “ Y es en ese momento cuando surgen las complicaciones de falta de efectivo”	“Por lo general no se mide de forma exacta los resultados obtenidos, es más un cálculo empírico lo que se hace” (...) “Simplemente se toma en consideración las opiniones del Comité Ejecutivo en cuanto a cumplimiento de planes trazados”	“En esta administración se ha tratado de llevar lo más transparente posible todos los movimientos que se realiza en cuanto a lo económico y es por esto todo movimiento tiene su documento de respaldo”

Tabla 49: Matriz de entrevista

Fuente: Entrevista al Secretario General

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

b. Limitaciones del estudio

En el desarrollo de la presente investigación se encontró como principal limitante al tiempo, ya que resulta complicado distribuir las horas de investigación, pues en ocasiones no se puede obtener el permiso respectivo por parte de la entidad a la cual se sirve.

De igual forma al momento de aplicar la encuesta a los socios, algunos estuvieron renuentes, es decir hubo poca colaboración.

c. Conclusiones

Por medio del trabajo de investigación realizado en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la Parroquia Totoras y con la aplicación de encuestas al Comité Ejecutivo, socios y estudiantes se llegó a las siguientes conclusiones:

COMITÉ EJECUTIVO

- El Sindicato no posee un modelo específico para la elaboración del presupuesto, debido a que los recursos son asignados en base al criterio de la administración, lo que ocasiona que los recursos financieros no sean correctamente aprovechados, y por ende no se cumpla con los objetivos organizacionales.
- La institución no siempre conoce a fondo los resultados de presupuestos anteriores, esto no les permite definir claramente el proceso para alcanzar los objetivos organizacionales. Asimismo no tiene como política la valoración permanente de los resultados obtenidos con la aplicación del presupuesto, provocando con esto la falta de medición de logros y en consecuencia la ausencia de correcciones o modificaciones necesarias en el presupuesto.
- Los documentos de ingresos no siempre son considerados al momento de elaborar el presupuesto motivo por el cual los datos financieros no son exactos, lo que provoca retraso en el pago de rubros a terceros, repercutiendo negativamente en el normal funcionamiento de la institución.

- También se determinó que en el Sindicato no maneja un control presupuestario adecuado por lo que no tienen las mejores herramientas para una correcta toma de decisiones.
- En base a la encuesta aplicada se estableció que al momento de elegir alternativas no siempre se busca alcanzar los objetivos organizacionales, por lo general simplemente se trata de solucionar las dificultades rápidamente, esto, ocasionado por la falta de comunicación entre las seis secretarías y la secretaría general, igualmente hay algo de molestia por parte del personal administrativo derivado por la falta de confianza al momento de tomar decisiones autónomas en su área, causando con esto poca colaboración del personal al momento de implantar cambios en la institución.
- La administración no evalúa periódicamente la satisfacción de los estudiantes con el servicio que brinda, ni la aceptación de los socios con el tipo de administración que llevan, ocasionando un desconocimiento total de situaciones que podrían ayudarlos a mejorar.

SOCIOS

- Los socios no están conformes con el tipo de administración del Sindicato debido a la poca información del área financiera, además existe desinformación de cambios o reestructuraciones que se realizan en la escuela, lo que provoca malestar y desconfianza en los socios sobre la confiabilidad y honestidad de los movimientos económicos.
- Igualmente se determinó el descontento de los socios por la poca participación de los mismos en las proyecciones de los objetivos a alcanzar, por el incumplimiento de lo planificado en este periodo administrativo y por la poca importancia que la administración brinda a sus opiniones o sugerencias.

ESTUDIANTES

- Se determinó que existe demoras al realizar algún tipo de trámite, además la solución de problemas o quejas no siempre es oportuna por lo cual presentan inconformidad los estudiantes.

- Del mismo modo se estableció que tanto las aulas como la infraestructura en general carecen de todas las comodidades exigidas por los estudiantes lo que causa descontento y mala publicidad al Sindicato.
- Los estudiantes reflejan reservas hacia algunos docentes que imparten sus conocimientos en la institución debido a la poca apertura que les brindan provocando con esto un ambiente tenso e incómodo para los estudiantes.

SECRETARIO GENERAL

- Luego de la entrevista realizada al Secretario General del Sindicato se concluye que según sus palabras existe una buena administración en la institución, pero es necesario el mejoramiento continuo en cuanto a presupuestos, principalmente en su elaboración. Además expresa que es necesario la implementación de un sistema de control interno al presupuesto para su seguimiento y control debido a que no siempre se cumple con lo establecido o planificado lo que ocasiona que haya despilfarros de recursos y toma de decisiones equivocadas.

d. Recomendaciones

Una vez determinada las falencias existentes en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” se puede recomendar lo siguiente:

- Se debe estructurar un modelo específico para la elaboración del presupuesto que permita orientar y equilibrar los recursos financieros, y que estos ayuden a efectuar una gestión integral de la empresa, para así, cumplir con los objetivos organizacionales planteados. Igualmente es un punto clave en la institución dar un correcto control y seguimiento en cuanto al cumplimiento de lo presupuestado por lo que se debería implementar un sistema de control interno que permita hacerlo.
- La institución debe generar un análisis previo de resultados conseguidos con presupuestos anteriores, esto les facilitará el proceso para alcanzar las metas, además, se recomienda implantar la política de valoración periódica del presupuesto obteniendo con esto la medición de logros.
- Elaborar el presupuesto con datos reales esto lo lograrán considerando siempre los documentos de ingresos. La institución debe manejarse con

presupuestos realistas y veraces, esto les permitirá tener mayor flujo de efectivo y reducirá las tensiones de deudas ante los proveedores.

- Diseñar una guía de control presupuestario que ayude al monitoreo del presupuesto institucional, para verificar su avance y cumplimiento, esto permitirá aplicar las herramientas correctas y necesarias para la toma de decisiones.
- Implantar funciones y responsabilidades específicas a cada secretaría, además, establecer el principio y fin de autoridad como el de responsabilidad para cada persona. Esta definición en cada área permitirá solicitar informes de los requerimientos para cada proyecto a ejecutarse, ayudando a elegir alternativas que promuevan el alcance de objetivos y brindando al personal mayor confianza en el desenvolvimiento laboral.
- Se sugiere que los secretarios mantengan contacto permanente de los sucesos que se van realizando ya que todos las áreas se encuentran ligadas unas a otras y es de máxima importancia la comunicación entre sí, para que se aplique un adecuado ambiente de control en la institución.
- Evaluar periódicamente la satisfacción de estudiantes y socios acerca del servicio que prestan y el tipo de administración, esto les permitirá mejorar en áreas que requieran cambios.
- Se recomienda a la administración dar periódicamente informes claros y oportunos, que permita a los socios conocer sobre los movimientos económicos, así como también sobre cambios o reestructuraciones importantes que se realiza en la escuela del Sindicato.
- Se sugiere invitar a los socios a participar de los planes trazados y de los objetivos a alcanzar, informar sobre el nivel de cumplimiento de lo planificado y en lo posible dar apertura y seguimiento a las sugerencias que los socios expresan.
- La institución debe generar una sistematización de los trámites que se realizan en el Sindicato para evitar demoras, así como también el personal debe dar soluciones oportunas a las quejas o problemas que se presentan con los estudiantes.

- El Sindicato debe invertir en mejoras de la infraestructura para brindar a los estudiantes la comodidad que necesitan, además proporcionar el material didáctico necesario así como también la tecnología de punta.
- Inducir al personal docente a la socialización permanente con los estudiantes puesto que esto contribuirá a mejorar el ambiente en sus horas clase.

CUADRO COMPARATIVO SOBRE LAS OPINIONES EXPUESTAS DE LOS INVOLUCRADOS

	SECRETARIO GENERAL	COMITÉ EJECUTIVO	SOCIOS	ESTUDIANTES
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> Existen falencias que hay que mejorar. Facilita el cumplimiento de objetivos trazados. Todas las inversiones y gastos están contemplados en el presupuesto. Existe la necesidad de la aplicación de un control interno para la elaboración y cumplimiento del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de una guía específica para la elaboración del presupuesto. Cumple medianamente los objetivos institucionales. No existe un seguimiento y control de la aplicación del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de medición de logros con la aplicación del presupuesto. No favorece al cumplimiento de lo planificado. Se evidencian gastos que están fuera del presupuesto. No se aplica control permanente al cumplimiento del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe un criterio acerca de esta variable, debido a que los estudiantes están fuera de esta área en el Sindicato.
TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones involucra a todo el personal administrativo. Busca alcanzar los objetivos planteados. Se plantea varias alternativas y se escoge la mejor. No siempre se considera las ventajas y desventajas de la decisión tomada. 	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones está centrada en el Secretario General. Están directamente relacionadas con las metas a conseguir. No siempre se analiza a fondo la mejor alternativa para tomar una decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> A los socios no se les permite involucrarse en la toma de decisiones. Generalmente no ayudan al cumplimiento de lo planificado. Busca solucionar problemas a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Generalmente la administración toma decisiones acertadas. Lentitud en la toma de decisiones. Buscan mejorar con cada decisión tomada.
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> La prioridad de la gestión es cumplir con lo planificado y proveer de lo necesario para la satisfacción de socios y estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta estimular y promover el trabajo en equipo. Económicamente la gestión es buena. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de informes económicos oportunos. No hay priorización de obras. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe buena gestión en el Sindicato pero falta colaboración del personal administrativo para cumplir con lo programado.
RECURSOS ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> Son correctamente administrados. Tienen documentación de respaldo. Se trata de aprovechar al máximo los recursos económicos disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente los recursos son invertidos en mejoras de la escuela y adquisición de bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen despilfarros. No siempre están de acuerdo con la manera de administración de los recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe la necesidad de invertir más en infraestructura, material didáctico y tecnología.
GRADO DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Hay gran apertura para la aceptación de opiniones y sugerencias de las secretarías, socios y estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de mejorar la comunicación entre la Secretaría General y las diferentes secretarías. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe la aceptación necesaria de propuestas mencionadas por los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> Las sugerencias son escuchadas por el personal administrativo del Sindicato, pero pocas veces implantadas.

Tabla 50: Cuadro comparativo

Fuente: Opiniones recogidas

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Luego de la respectiva comparación de los criterios expuestos de todos los involucrados en el Sindicato, se puede concluir que la gestión administrativa es buena, pero existe áreas en las que hay que mejorar como en la comunicación entre el personal que labora en la institución y en dar mayor apertura en cuanto a opiniones y sugerencias de socios y estudiantes.

Pero principalmente la mayoría coincide en que no existe una guía específica para la elaboración, seguimiento y control del presupuesto lo cual sería beneficioso para la institución, debido a que aportaría con mejoras en cuanto a la correcta elaboración, a través de información sustentada y oportuna consiguiendo con esto contemplar todos egresos estrictamente necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

También manifiestan la falta de control y seguimiento al acatamiento del presupuesto, lo que ocasiona que no cumplan con lo planificado, afectando con esto los intereses institucionales y provocando que la toma de decisiones no siempre sean las correctas o que estas no sean efectivas al momento de resolver problemas que se presentan.

Razón por la cual a continuación se propone una guía de elaboración de presupuestos por etapas y un modelo de control interno presupuestario para cada etapa del presupuesto que ayudará a la institución a optimizar sus recursos tanto económicos como humanos.

PROPUESTA

DATOS INFORMATIVOS

Título

Guía de elaboración del presupuesto y modelo de control interno presupuestario como herramienta de apoyo a la gestión de la administración y la toma de decisiones en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la Parroquia Totoras.

Institución ejecutora

La presente propuesta se ejecutará en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”.

Beneficiarios

- La institución
- Personal
- Socios
- Estudiantes.

Ubicación

- **Provincia:** Tungurahua
- **Ciudad:** Ambato
- **Parroquia:** Totoras
- **Barrio:** Centro
- **Dirección:** Calles Dalias y Lirios

Tiempo estimado para la ejecución

Un ciclo económico con la opción de corte semestral para el monitoreo.

Equipo técnico responsable

El desarrollo de la presente propuesta lo realizará la autora del trabajo investigativo.

Costo

El costo para la realización de la presente propuesta asciende a \$570,90.

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Investigador	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Anillados	3	\$ 3,00	\$ 9,00
Empastado	2	\$ 30,00	\$ 60,00
Impresiones	1000	\$ 0,10	\$ 100,00
Alimentación			\$ 100,00
Transporte			\$ 50,00
SUBTOTAL			\$ 519,00
10% IMPREVISTOS			\$ 51,90
Total			\$ 570,90

Tabla 51: Costos estimados de la propuesta
Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Antecedentes

Luego de la presente investigación se determina que en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” no se utiliza una correcta secuencia para la elaboración de presupuestos lo que dificulta la toma de decisiones ocasionando que no se cumplan los objetivos institucionales trazados.

Además con la aplicación de la encuesta al Comité Ejecutivo se pudo detectar la ausencia de un control y seguimiento en cuanto al cumplimiento de la aplicación de los presupuestos. Por lo que se hace necesario implantar una guía para la correcta elaboración de los presupuestos, así como un modelo de control interno presupuestario que permita verificar su avance y cumplimiento lo que contribuirá con una eficiente toma de decisiones.

Justificación

La propuesta que se plantea a continuación es justificable debido a que tiene como finalidad resolver las dificultades antes mencionadas; es decir plantear una guía permanente para la elaboración del presupuesto, este sistema busca mejorar el proceso de elaboración del presupuesto identificando sus aciertos y desaciertos, para luego poder aportar con soluciones que contribuyan de una forma oportuna.

Al mismo tiempo se pretende establecer un modelo de control interno que identifique los posibles riesgos y mida el grado de cumplimiento de la aplicación del presupuesto, buscando con esto mitigar los riesgos existentes para así encaminar a la institución al cumplimiento de objetivos, al mejoramiento continuo y al aprovechamiento de recursos tanto económicos como humanos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una guía permanente para la elaboración correcta del presupuesto e implantar un modelo de control interno presupuestario que permita mejorar la toma de decisiones en el Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la Parroquia Totoras.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del Sindicato para conocer la realidad de la información.
- Definir las etapas para la elaboración del presupuesto con su respectiva información detallada.
- Diseñar una guía de control interno que permita evaluar el grado de cumplimiento de las etapas del presupuesto.

Análisis de Factibilidad

Factibilidad Social

En este ámbito es factible debido a la necesidad del personal administrativo del Sindicato de disponer de una guía específica para la elaboración del presupuesto y contar con un modelo de control interno que permita conocer la realidad de la institución.

Factibilidad Tecnológica

Tecnológicamente es factible de realizar debido a que el Sindicato cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para la implementación de lo propuesto, además su

utilización es poco complicada y será de gran ayuda para establecer control adecuado entre el personal involucrado.

Factibilidad Organizacional

La propuesta presentada es factible debido a que el personal del Sindicato tiene un alto grado de concientización sobre la necesidad de colaboración en la implementación de lo planteado.

Factibilidad Financiera

La institución cuenta con recursos económicos necesarios para poner en marcha la propuesta planteada.

Factibilidad Legal

Legalmente no existe ningún impedimento para la ejecución de esta propuesta, debido a que no atenta contra la integridad de la institución.

Fundamentación

CONTROL INTERNO

Definición

Para (Mantilla, 2008, pág. 12) el control interno es “un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar el logro efectivo de los objetivos y metas”.

Importancia del Control Interno

Para (Holmes, 1994, pág. 9) el control interno es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los actores responsables de la administración, desde el momento que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Objetivos del control interno

Según (Auditores, ACFI) la importancia del control interno radica en:

- Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa
- Obtener la información exacta
- Creación de normas y procedimientos internos
- Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamentos internos y externos.

Beneficios del Control Interno

Según (Cepeda, 1997, pág. 15) Los beneficios incluyen:

- Ayudar a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales.
- Integrar e involucrar al personal con los objetivos de control.
- Ayudar al personal a medir su desempeño y por ende, a mejorarlo.
- Contribuir a evitar el fraude.
- Facilitar a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y cómo se han alcanzado los objetivos.
- Ayuda a evitar desperdicios; reduce costos, propicia orden y disciplina, simplifica trámites, puede generar ahorros; contribuye a evitar fraudes; genera buena imagen.

Control Interno según el Informe COSO

COSO que son las siglas, en inglés, de Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas). Actualmente existen dos versiones del informe la versión de 1992 conocida como COSO I Internal Control - Integrated Frameworky (Control Interno – Marco Integrado) y la versión del 2004 conocida como COSO II Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Gestión de Riesgos Empresarial – Marco Integrado) esta es una ampliación del informe original para dar al control interno mayor enfoque en Gestión de Riesgos (Enterprise Risk Management).

El COSO ERM es un método integrado consistente y estratégico para gestionar los riesgos comunes en toda empresa.

Definición según el Informe COSO

(Estupiñan, 2006, pág. 2) Manifiesta que:

Control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables
- Salvaguarda recursos de la entidad.
- Prevenir errores e irregularidades.

EN RESUMEN

- Es un proceso cotidiano en toda la organización
- Es efectuado por el personal en todos los niveles
- Proporciona una seguridad razonable
- Está dirigido al logro de los objetivos

Relación entre COSO I y COSO II

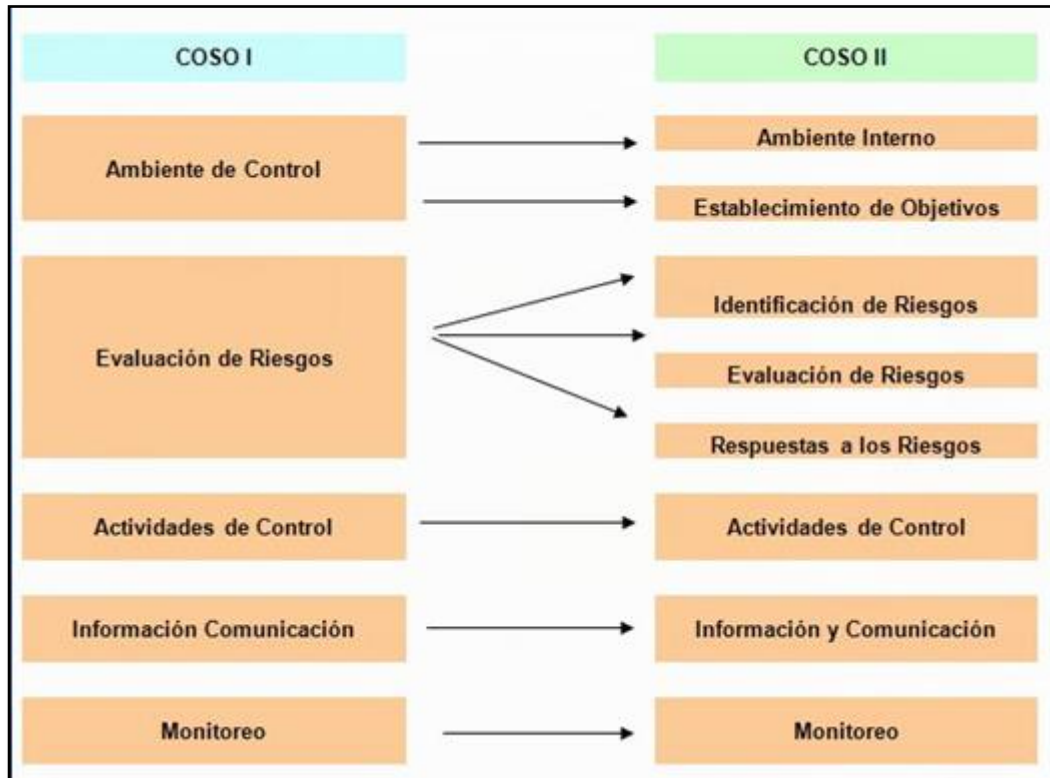


Gráfico 43: Relación COSO I y COSO II

Fuente: <http://es.slideshare.net/>

Componentes del Control Interno (COSO)

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión.

Según (Lybrand, 1997, pág. 20) Los componentes son los siguientes:

1. **Ambiente de control:** El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.
2. **Evaluación de riesgos:** La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Fijar objetivos integrados para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
3. **Actividades de Control:** Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cargo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.
4. **Información y comunicación:** Las mencionadas actividades están rodeadas de sistema de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
5. **Supervisión:** Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.



Gráfico 44: Componentes del Control Interno

Fuente: <http://es.slideshare.net/>

Modelo operativo

Para la realización de la presente propuesta es necesario establecer un modelo operativo que permita cumplir con el objetivo de mejorar la planificación presupuestaria y por ende la calidad de la toma de decisiones.

FASES		OBJETIVO	ACTIVIDAD
I	Diagnóstico de la situación actual del Sindicato	Conocer la situación en la que se encuentra el Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes • Misión, visión • Valores institucionales • Análisis FODA • Organigrama Estructural • Descripción de funciones • Analizar el presupuesto existente.
II	Guía de elaboración del presupuesto	Plantear una guía permanente para la elaboración del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las etapas del presupuesto. • Establecer políticas para cada etapa del presupuesto. • Diseñar procesos para cada etapa del presupuesto.
III	Modelo de control Interno	Establecer un modelo de control interno que identifique los posibles riesgos y mida el grado de cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar instrumentos de medición de riesgo. • Aplicación del Control Interno.

Tabla 52: Modelo Operativo
Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)



***GUÍA DE ELABORACIÓN DEL
PRESUPUESTO Y MODELO DE
CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO
PARA EL SINDICATO DE CHOFERES
PROFESIONALES “15 DE AGOSTO”***

FASE I
DIAGNÓSTICO DE LA
SITUACIÓN ACTUAL DEL
SINDICATO

INFORMACIÓN GENERAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “15 DE AGOSTO.

La Escuela de Capacitación para la Formación de Conductores Profesionales del Sindicato “15 de Agosto” ha centrado su atención en la capacitación de Conductores con licencia categoría “C” esto debido a que no existía la autorización por parte de la Agencia Nacional de Tránsito para que se pueda ofertar otro tipo de categorías.

Actualmente estudiando la necesidad de brindar un mejor servicio a la comunidad y amparados en lo que estipula la Resolución No. 010-DIR-2015-ANT mediante la cual se expide el REGLAMENTO DE ESCUELAS DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES han considerado de vital importancia solicitar la respectiva autorización mediante el cual la Agencia Nacional de Tránsito autorice el funcionamiento del curso para la re categorización de licencia tipo “D” y “E”.

Motivo por el cual el deseo de optimizar sus recursos financieros, invertir de manera adecuada y tomar decisiones eficientes y oportunas, surge la necesidad de tener una eficaz planificación presupuestaria y tener un control interno que permita conocer la realidad de los movimientos que se realiza.

MISIÓN

Formar Conductores Profesionales de calidad, con valores éticos y morales para su inserción en la sociedad, como entes responsables y aporte positivo para el desarrollo del País.

VISIÓN

La Escuela de Conductores del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto” de la parroquia Totoras, es una Institución deseosa de alcanzar a mediano plazo el más alto estándar de calidad en la formación de Conductores Profesionales en el Ecuador, utilizando recursos tecnológicos e infraestructura moderna y excelencia académica.

LEMA INSTITUCIONAL

Solidaridad y Justicia

VALORES INSTITUCIONALES

- Respeto
- Tolerancia
- Lealtad
- Responsabilidad
- Disciplina
- Honestidad

ANÁLISIS FODA

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none">• Personal capacitado• Manejo de procesos contables• Clima laboral• Atención personalizada• Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.• Innovación tecnológica• Posicionamiento en el mercado• Experiencia de más de 30 años en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica (zona centro del país).• Posibilidad de expansión en el mercado.• Acceso a entidades públicas y privadas.
<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none">• Bajo nivel de remuneraciones• Falta de motivación al personal• Infraestructura reducida	<ul style="list-style-type: none">• Altos precios de los insumos• Competencia a nivel cantonal en la provincia.• Altos niveles de competitividad de la competencia.

Tabla 53: Análisis FODA
Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

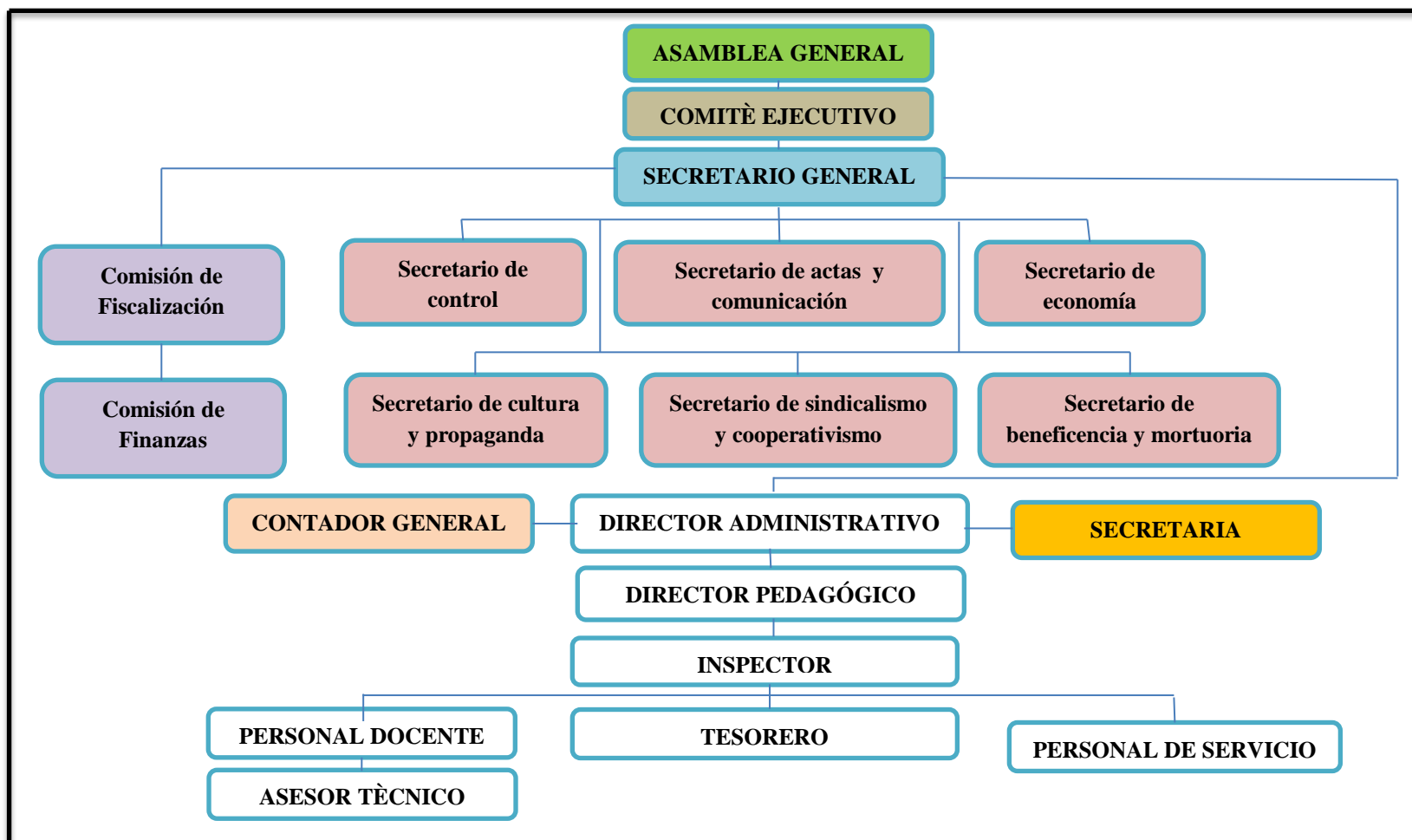


Gráfico 45: Organigrama Estructural

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales "15 de Agosto"

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

SECRETARIO GENERAL

- El Secretario General, es el representante legal del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”, judicial y extrajudicialmente bajo cuya responsabilidad se encuentra el desenvolvimiento integral de la Institución.
- Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto, Reglamento Interno y las resoluciones de la Asamblea General y Comité Ejecutivo, tanto a los miembros de éste, como de las comisiones, funcionarios, empleados y socios en general del sindicato.
- Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General como del Comité Ejecutivo.
- Cancelar los gastos, inversiones, contratos, etc., sujetándose al presupuesto anual vigente.
- Autorizar gastos que no excedan de diez (10) remuneraciones básicas unificadas.
- Suscribir las actas, acuerdos, comunicaciones y más documentos del sindicato.
- Legalizar con su firma y rúbrica las escrituras, documentos y contratos autorizados por la Asamblea General, la Comisión de Finanzas o el Comité Ejecutivo.
- Es el Representante Legal de la Escuela de Conducción que posee la Institución. Así como también podrá ser el Director Administrativo de la Escuela de Capacitación para Choferes Profesionales, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en la Ley y Reglamento de la Agencia Nacional de Tránsito; tomando en consideración que todas las instalaciones, muebles y enseres son de exclusiva propiedad del Sindicato.
- Presidir las delegaciones o certámenes, congresos nacionales o internacionales.
- Presentar por escrito los informes de actividades que le fueren solicitados por la Asamblea General.
- Distribuir y vigilar el trabajo de las demás Secretarías del Comité Ejecutivo.

SECRETARIO DE CONTROL

- Subrogar al Secretario General en ausencia temporal o indefinida, hasta ser legalmente remplazado.
- Cuidar que las normas disciplinarias de solidaridad y compañerismo entre socios y directivos se mantengan sin alteraciones de ninguna clase.
- Vigilar el normal desarrollo de los cursos de capacitación de la Escuela.
- Ejercer todos los demás deberes y atribuciones que le confiere el Reglamento Interno.

SECRETARIO DE ACTAS Y COMUNICACIONES

- El o la Secretario (a) de Actas y Comunicaciones, es el responsable del manejo de los libros administrativos, la correspondencia y el archivo de la Institución.
- Llevar estrictamente numerados y foliados los libros de Actas de las sesiones de Asambleas Generales y de Comité Ejecutivo.
- Redactar y legalizar con su firma y rúbrica las actas de todas las sesiones de la Asamblea General y de Comité Ejecutivo.
- Llevar en forma correcta y actualizada los libros de actas del Comité Ejecutivo y de Asamblea General, copias de correspondencia y demás documentos.
- Suscribir conjuntamente con el Secretario General las convocatorias de Asamblea General de socios y del Comité Ejecutivo, la correspondencia administrativa, comunicaciones, convocatorias, atendiendo su despacho y ordenando el archivo de la misma que estará bajo su custodia.
- Otorgar certificaciones sobre actas, y más documentos que se hallen bajo su custodia, previa autorización del Secretario General, caso contrario no tendrán validez dichos documentos.
- Suscribir con el Secretario General los nombramientos, acuerdos y comunicaciones.

- Entregar cuando fuere relevado de su cargo todos los documentos de archivo incluyendo los libros de actas, no sin antes suscribir el Acta de entrega – recepción.

SECRETARIO DE ECONOMÍA

- El secretario de economía es el responsable de la administración financiera y económica de los bienes patrimoniales, fondos sindicales, así como de su recaudación, inversiones y de la contabilidad del Sindicato.
- Llevar correctamente y al día los libros de Contabilidad y los auxiliares que fueren necesarios para la buena marcha contable, económica y financiera institucional.
- Recaudar y depositar cada 48 horas en las cuentas bancarias autorizadas por el Comité Ejecutivo los dineros que ingresen a la Institución.
- Presentar ante el Comité Ejecutivo y a la Asamblea la nómina de los socios que no estuvieran al día en el pago de sus cuotas y otras obligaciones económicas.
- Pagar todos los valores y planillas, gastos extraordinarios debidamente autorizados
- Retener y pagar mensualmente los aportes al IESS del personal afiliado
- Responsabilizarse moral y pecuniariamente por los faltantes y malversaciones de los fondos sindicales que determine la comisión de fiscalización.
- Recibir y entregar por inventario y suscribir el acta de entrega - recepción, de todos los valores activos, escrituras, documentos, vales, contratos, y todos los documentos financieros a su cargo en un máximo de treinta (30) días previa la legalización del inventario por la Comisión Finanzas.
- Rendir Caución por la cantidad que resolviera el Comité Ejecutivo y la Comisión de Finanzas.
- Firmar el balance General del Movimiento Económico de la Institución conjuntamente con el Sr. Secretario General y Contador.

SECRETARIO DE CULTURA Y PROPAGANDA

- El Secretario de Cultura y Deportes tiene a su cargo la permanente actualización de las normas de cultura general por parte de los socios, así como

también incentivar la organización de equipos deportivos y su práctica permanente.

- Llevar la historia del Sindicato, desde su fundación resaltando la actuación de los diferentes directivos.
- Tomar a su cargo todos los actos culturales, sociales y deportivos de la Institución.
- Difundir la actualidad cultural entre los socios, mediante la organización de eventos artísticos, seminarios, conferencias, elaboración de boletines, revistas, folletos.
- Organizar la biblioteca y actualizarla permanentemente, buscando la amplitud y eficiencia en su utilización, extendiéndola a familiares de los socios.
- Organizar campeonatos deportivos internos entre socios, así como también con instituciones similares o a fines.

SECRETARIO DE SINDICALISMO

- El Secretario de Sindicalismo es el encargado de la capacitación y difusión de los principios doctrinarios y las normas legales sindicales fomentando las relaciones con organismos nacionales e internacionales dedicados a esta actividad.
- Propender la más sólida organización del Sindicato, mediante la difusión y práctica de los principios sindicales.
- Llevar en forma precisa y detallada la ficha profesional sindical de todos los socios.
- Mantener relaciones con los organismos de integración a que pertenezca el Sindicato, y en general, con entidades formativas sindicalistas y cooperativistas fomentando las relaciones con organismos nacionales e internacionales gestionando la dotación de materiales informativos, educativos, becas para capacitación, etc.
- Organizar cursos, seminarios, conferencias y más eventos de carácter doctrinario con respecto Sindicalismo, Relaciones Humanas, Procedimiento Parlamentario, etc.

- Difundir las ventajas de la vida sindical El Estatuto, Reglamento Interno, Leyes de Tránsito, y cualesquier otra publicación de interés para la clase, entre socios y buscar una mayor participación en la toma de decisiones.
- Cumplir responsablemente con las demás obligaciones que señala el Reglamento Interno y que correspondan a su cargo.

SECRETARIO DE BENEFICENCIA Y MORTUORIA

- Atender de manera inmediata las solicitudes o certificados médicos presentados por los socios cuya salud se halle quebrantada.
- Procurar que los socios reciban los beneficios que señala el Estatuto y Reglamento Interno en su Art. 10 literal d) de los derechos del socio.
- Entregar el fondo mortuario al cónyuge o herederos con apego al Art. 14 del Estatuto.
- Llevar la estadística de todos los socios que fueron favorecidos con la asistencia mortuoria, previa la firma de responsabilidad del cónyuge o herederos del socio caído en desgracia.

COMISIÓN DE FINANZAS

- La comisión de Finanzas estará integrado por tres (3) miembros principales y tres (3) suplentes, los mismos que serán designados por la Asamblea General Extraordinaria convocada quince (15) días después de la posesión del Comité Ejecutivo, y es el Organismo de control permanente del movimiento económico de la Institución.
- La Comisión Financiera realizará el inventario revaluando o depreciando los bienes muebles o inmuebles que posee la Institución, dentro de los treinta (30) días posteriores a su posesión.
- La Comisión de Finanzas aprobará la solicitud presentada por el Comité Ejecutivo sobre la baja de los bienes deteriorados en cumplimiento con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- La Comisión de Finanzas Autorizará al Comité Ejecutivo los gastos e inversiones que superen las 30 RBU, y que no sobrepasen las 50 RBU.

- La Comisión de Finanzas estará presente en la entrega recepción de los bienes muebles e inmuebles que posee la Institución, entre el Comité Ejecutivo Saliente y el Comité Ejecutivo Entrante, es decir, actuará como testigo de honor en la suscripción de dicha acta.

COMISIÓN FISCALIZADORA

- La Comisión Fiscalizadora es el organismo de control permanente en el movimiento económico, financiero y contable del Sindicato y actuará bajo las condiciones que establece el presente estatuto y sus reglamentos.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones estatutarias y Reglamento Interno en materia económica.
- Analizar, verificar y comprobar que los balances semestrales, sus estados financieros, y anexos, reflejen con exactitud el movimiento y los saldos de cada una de las cuentas de los libros de contabilidad que se lleven en el Sindicato, así como verificar la correcta aplicación contable de todos y cada uno de los comprobantes de ingresos y egresos del balance económico.
- Presentar un informe por escrito al Comité Ejecutivo y éste a la Asamblea General al término de su trabajo de fiscalización o auditoria con las observaciones y recomendaciones pertinentes.

ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO EXISTENTE

A continuación se procederá a realizar un cuadro comparativo donde se plasmarán los valores tanto de ingresos como de egresos presupuestados y ejecutados para así determinar el grado de cumplimiento que tienen estas cantidades.

Además se calculará el grado de cumplimiento a través de los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia, esto permitirá conocer la situación real de la aplicación del presupuesto en la institución y contribuirá a su mejoramiento o a tomar correctivos de ser necesario.

Comparativo de Ingresos Presupuestados y Ejecutados – Ciclo Económico 2015

INGRESOS PRESUPUESTADOS VS EJECUTADOS 2015					
CÓDIGO	CUENTA	PRESUPUESTADO 2015	EJECUTADO 2015	VARIACIÓN	%
4	INGRESOS				
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES				
	Matriculas promoción años anteriores		\$ 2,00		
	Matriculas	\$ 189.262,55	\$ 126.948,00	\$ -62.314,55	-33%
	Pensiones	\$ 316.890,00	\$ 337.124,81	\$ 20.234,81	6%
	Examen Psicotécnico	\$ 21.126,00	\$ 14.023,35	\$ -7.102,65	-34%
	Aporte Socios		\$ 3.615,80		
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES				
	Intereses Ganados		\$ 14.197,04		
	Otros ingresos no operacionales		\$ 11.640,87		
	TOTAL INGRESOS	\$ 527.278,5525	\$ 507.551,87	\$ 19.726,68	-4%

Tabla 54: Análisis comparativo de Ingresos Presupuestados y Ejecutados 2015

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”

Elaborado por: CÀRDENAS, Ximena (2016)

Comparativo de Egresos Presupuestados y Ejecutados – Ciclo Económico 2015

GASTOS PRESUPUESTADOS VS EJECUTADOS 2015					
CÓDIGO	CUENTA	PRESUPUESTADO 2015	EJECUTADO 2015	VARIACIÓN	%
5.	EGRESOS				
5.1.	COSTOS Y GASTOS				
5.1.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS				
5.1.2.01.	GASTO EN PERSONAL ADMINISTRATIVO				
	Gasto sueldos	\$ 56.972,94	\$ 67.239,49	\$ 10.266,55	18%
	Gasto horas extras	\$ 20.352,51	\$ 17.957,61	\$ -2.394,90	-12%
	Gasto movilización		\$ 80,00		
	Gasto uniformes		\$ 1.321,22		
	Gasto décimo tercer sueldo	\$ 7.093,94	\$ 7.207,15	\$ 113,21	2%
	Gasto décimo cuarto sueldo	\$ 4.741,11	\$ 4.934,50	\$ 193,39	4%
	Gasto vacaciones	\$ 1.302,66	\$ 73,86	\$ -1.228,80	-94%
	Gasto alimentación		\$ 303,28	\$ 303,28	
	Gasto fondo de reserva	\$ 4.237,75	\$ 3.841,56	\$ -396,19	-9%
	Gasto aporte patronal	\$ 10.342,96	\$ 10.439,16	\$ 96,20	1%
	Gasto provisión desahucio		\$ 1.117,93	\$ 1.117,93	
	Gasto indemnización por despido	\$ 560,00	\$ 11.377,34	\$ 10.817,34	1932%
5.1.2.02.	GASTO LOCAL E INSTALACIONES				
	Gasto depreciación muebles y enseres		\$ 2.178,83		
	Gasto depreciación equipo de oficina		\$ 571,90		

	Gasto depreciación equipo de cómputo		\$ 4.092,09		
	Gasto depreciación Vehículos		\$ 21.713,56		
	Gasto depreciación maquinaria		\$ 990,31		
5.1.2.03.	GASTO GENERAL ADMINISTRATIVOS				
	Gasto dietas	\$ 15.183,50	\$ 13.333,25	\$ -1.850,25	-12%
	Gasto honorarios profesionales	\$ 43.813,54	\$ 10.154,97	\$ -33.658,57	-77%
	Gasto honorarios docentes	\$ 31.128,05	\$ 51.368,00	\$ 20.239,95	65%
	Gasto contribuciones e impuestos	\$ 1.646,00	\$ 175,68	\$ -1.470,32	-89%
	Gasto matrículas de vehículos	\$ 1.060,00	\$ 1.469,02	\$ 409,02	39%
	Gasto combustible y lubricantes	\$ 9.702,00	\$ 9.097,51	\$ -604,49	-6%
	Gasto publicidad y promoción	\$ 1.950,00	\$ 3.895,19	\$ 1.945,19	100%
	Gasto suministros y materiales		\$ 3.838,90		
	Gasto viáticos y subsistencias Directorio y otros	\$ 8.975,00			
	Gasto transporte	\$ 5.327,50	\$ 4.143,14	\$ -1.184,36	-22%
	Gasto mantenimiento y reparación vehículos	\$ 6.800,00	\$ 6.976,70	\$ 176,70	3%
	Gasto mantenimiento de bienes y muebles	\$ 1.010,00	\$ 618,00	\$ -392,00	-39%
	Gasto mantenimiento de equipos	\$ 930,00	\$ 1.017,31	\$ 87,31	9%
	Gasto mantenimiento se sistemas informáticos	\$ 1.315,00		\$ -1.315,00	-100%
	Gasto mantenimiento edificios e instalaciones	\$ 6.100,00	\$ 15.317,87	\$ 9.217,87	151%
	Gasto seguros y reaseguros	\$ 7.321,30	\$ 6.007,50	\$ -1.313,80	-18%
	Gasto de viaje		\$ 22,32		
	Gasto luz eléctrica	\$ 2.319,25	\$ 2.539,53	\$ 220,28	9%
	Gasto agua potable	\$ 1.632,00	\$ 2,45	\$ -1.629,55	-100%
	Gasto teléfono e internet	\$ 2.492,50	\$ 3.936,81	\$ 1.444,31	58%
	Gasto teléfono celular	\$ 453,25	\$ 494,71	\$ 41,46	9%

	Gasto IVA que se carga al gasto		\$ 11.800,16		
	Gasto suministros de aseo	\$ 807,50	\$ 1.191,88	\$ 384,38	48%
	Gasto suministros de oficina	\$ 1.637,00	\$ 4.583,87	\$ 2.946,87	180%
	Gasto material didáctico y pedagógico	\$ 7.750,00	\$ 6.567,90	\$ -1.182,10	-15%
	Gasto alimentos y bebidas	\$ 6.700,00	\$ 12.950,48	\$ 6.250,48	93%
	Gasto herramientas	\$ 475,00			
	Gasto de capacitación	\$ 3.825,00	\$ 2.266,95	\$ -1.558,05	-41%
	Gasto servicios ocasionales	\$ 14.955,00	\$ 7.145,29	\$ -7.809,71	-52%
	Gasto trámites legales	\$ 12.000,00	\$ 33,20	\$ -11.966,80	-100%
	Gasto envíos y fletes		\$ 25,62		
	Gasto peaje y parqueo		\$ 203,66		
	Gasto tasa SPPAT	\$ 535,00	\$ 337,42	\$ -197,58	-37%
5.1.3.	OTROS GASTOS OPERATIVOS				
5.1.3.01.	OTROS GASTOS DEDUCIBLES				
	Gasto eventos institucionales, públicos y oficiales	\$ 25.150,00	\$ 2.144,15	\$ -23.005,85	-91%
	Gasto presentes, donaciones y asuntos sociales	\$ 37.630,00	\$ 32.108,43	\$ -5.521,57	-15%
5.1.3.02.	GASTOS NO DEDUCIBLES				
	Otros gastos no deducibles		\$ 37.382,68		
	Labor Social	\$ 1.886,88			
	Aporte Federación	\$ 26.507,50	\$ 11.666,00	\$ -14.841,50	-56%
	Comisión de Finanzas	\$ 8.342,00	\$ 4.160,00	\$ -4.182,00	-50%
5.1.4.	TRANSFERENCIAS				
5.1.4.01.	TRASFERENCIAS OTRAS INSTITUCIONES				
	Unión de Sindicatos	\$ 2.600,00	\$ 1.000,00	\$ -1.600,00	-62%
5.2.	EGRESOS NO OPERACIONALES				

5.2.1.01.	GASTOS FINANCIEROS				
	Gasto por servicios bancarios	\$ 515,00	\$ 452,39	\$ -62,61	-12%
	TOTAL EGRESOS	\$ 406.078,66	\$ 425.868,73	\$ 19.790,07	5%
	UTILIDAD	\$ 121.199,90	\$ 81.683,14	\$ -39.516,76	-33%

Tabla 55: Análisis comparativo de Egresos Presupuestados y Ejecutados 2015

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

Cálculo de indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia

MATRIZ DE CÁLCULO DE INDICADORES									
EMPRESA: Sindicato de Choferes Profesionales "15 de Agosto"									
PERÍODO DE EVALUACIÓN: Desde 01/01/2015 Hasta 31/12/2015									
Cuentas	METAS		TIEMPO		GASTOS		INDICADORES		
	Programadas	Ejecutadas	Programado	Ejecutado	Presupuestados	Ejecutados	Efectividad	Eficacia	Eficiencia
	a	b	c	d	e	f	$g = b/a*100$	$h = g*c/d$	$i = h*e/f$
Gasto sueldos	10	7	12	12	56972,943	67239,49	70	70	59,31
Gasto horas extras	10	8	12	12	20352,5105	17957,61	80	80	90,67
Gasto movilización						80			
Gasto uniformes						1321,22			
Gasto décimo tercer sueldo	10	9	12	12	7093,9425	7207,15	90	90	88,59
Gasto décimo cuarto sueldo	10	9	12	12	4741,1145	4934,5	90	90	86,47
Gasto vacaciones	10	0,5	12	12	1302,6585	73,86	5	5	88,18
Gasto alimentación						303,28			
Gasto fondo de reserva	10	8	12	12	4237,752	3841,56	80	80	88,25
Gasto aporte patronal	10	9	12	12	10342,963	10439,16	90	90	89,17
Gasto provisión desahucio						1117,93			
Gasto indemnización	10	4	12	12	560	11377,34	40	405	1,97
Gasto depreciación muebles y enseres						2178,83			
Gasto depreciación equipo de oficina						571,9			
Gasto depreciación equipo de cómputo						4092,09			
Gasto depreciación Vehículos						21713,56			
Gasto depreciación maquinaria						990,31			






Gasto dietas	10	8	12	12	15183,50	13333,25	80	80	91,10
Gasto honorarios profesionales	10	6	12	12	43813,54	10154,97	60	60	258,87
Gasto honorarios docentes	10	4	12	12	31128,05	51368	40	40	24,24
Gasto contribuciones e impuestos	10	7	12	12	1646	175,68	70	70	655,85
Gasto matrículas de vehículos	10	9	12	12	1060	1469,02	90	90	64,94
Gasto combustible y lubricantes	10	9	12	12	9702	9097,51	90	90	95,98
Gasto publicidad y promoción	10	5	12	12	1950	3895,19	50	50	25,03
Gasto suministros y materiales						3838,9			
Gasto viáticos y subsistencias Directorio y otros					8975				
Gasto transporte	10	7	12	12	5327,5	4143,14	70	70	90,01
Gasto mantenimiento y reparación vehículos	10	9	12	12	6800	6976,7	90	90	87,72
Gasto mantenimiento de bienes y muebles	10	8	12	12	1010	618	80	80	130,74
Gasto mantenimiento de equipos	10	10	12	12	930	1017,31	100	100	91,42
Gasto mantenimiento se sistemas informáticos					1315				
Gasto mantenimiento edificios e instalaciones	10	1	12	12	6100	15317,87	10	10	3,98
Gasto seguros y reaseguros	10	8	12	12	7321,3	6007,5	80	80	97,50
Gasto de viaje						22,32			
Gasto luz eléctrica	10	9	12	12	2319,25	2539,53	90	90	82,19
Gasto agua potable	10	0,5	12	12	1632	2,45	5	5	3330,61
Gasto teléfono e internet	10	7	12	12	2492,5	3936,81	70	70	44,32
Gasto teléfono celular	10	9	12	12	453,25	494,71	90	90	82,46
Gasto IVA que se carga al gasto						11800,16			
Gasto suministros de aseo	10	8	12	12	807,5	1191,88	80	80	54,20
Gasto suministros de oficina	10	6	12	12	1637	4583,87	60	60	21,43
Gasto material didáctico y pedagógico	10	7	12	12	7750	6567,9	70	70	82,60

Gasto alimentos y bebidas	10	3	12	12	6700	12950,48	30	30	15,52
Gasto herramientas					475				
Gasto de capacitación	10	7	12	12	3825	2266,95	70	70	118,11
Gasto servicios ocasionales	10	5	12	12	14955	7145,29	50	50	104,65
Gasto trámites legales	10	0,5	12	12	12000	33,2	5	5	1807,23
Gasto envíos y fletes						25,62			
Gasto peaje y parqueo						203,66			
Gasto tasa SPPAT	10	8	12	12	535	337,42	80	80	126,84
Gasto eventos institucionales, públicos y oficiales	10	7	12	12	25150	2144,15	70	70	821,07
Gasto presentes, donaciones y asuntos sociales	10	7	12	12	37630	32108,43	70	70	82,04
Otros gastos no deducibles						37382,68			
Labor Social					1886,88				
Aporte Federación	10	2	12	12	26507,5	11666	20	20	45,44
Comisión de Finanzas	10	5	12	12	8342	4160	50	50	100,26
Unión de Sindicatos	10	6	12	12	2600	1000	60	60	156
Gasto por servicios bancarios	10	10	12	12	515	452,39	100	100	113,84
TOTAL	10	7	12	12	406078,6565	425868,73	70	70	66,75

Tabla 56: Cálculo de Indicadores

Elaborado por: CÁRDENAS, Ximena (2016)

REFERENCIAS

-  El color verde indica que se está cumpliendo con lo previsto.
-  El color amarillo indica que hay que tomar medidas correctivas
-  El color rojo indica que no se está cumpliendo con lo previsto
-  El color lila indica que existen cuentas que no constan en el presupuesto
-  El color café indica que existen cuentas que no están registradas en el estado de resultados

FASE II
GUIA DE ELABORACIÓN
DEL PRESUPUESTO

ETAPAS DEL PRESUPUESTO

Pre iniciación del presupuesto

1. Fijar los objetivos que desean alcanzar a corto y largo plazo.
 - Enlistar las necesidades existentes en el Sindicato para determinar prioridades.
 - Socializar estos objetivos con las diferentes secretarías.
 - La ejecución de estas actividades les permitirá tener una idea más clara de a donde pretenden llegar con la institución y que es necesario hacer para conseguirlo, además ayudará a mejorar la comunicación entre las distintas áreas.
2. Solicitar el presupuesto anterior para su respectiva revisión.
 - Verificar la disponibilidad del presupuesto del ciclo anterior para quien lo solicite.
 - Revisar los documentos de soporte que validen las cantidades anteriormente presentadas.
 - La realización de este control permitirá a la administración del Sindicato contar con una guía anterior que les ayudará a tomar decisiones oportunas en cuanto al nuevo presupuesto.
3. Revisar el plan estratégico institucional.
 - Priorizar los proyectos contemplados en el plan estratégico.
 - Esta actividad permitirá a la administración determinar cuáles son las actividades de relevancia a cumplir en el ciclo económico a presupuestar.
4. Pedir a cada secretaría que elaboren una lista de las necesidades existentes en su área.
 - Es importante conocer las necesidades existentes en cada secretaría, esto les ayudará a evitar gastos imprevistos que pongan en riesgo el cumplimiento del presupuesto.

Elaboración del presupuesto

1. Describir las necesidades existentes por áreas.

- La administración deberá realizar una reunión con el personal para socializar el presupuesto anterior y saber si este cubrió las necesidades en su área.
 - Esta actividad hará posible conocer las cantidades que fueron correctas y cuales rubros necesitan ser corregidos o modificados en la elaboración del nuevo presupuesto.
2. Cerciorarse que las necesidades presentadas estén documentadas.
 - Solicitar a los diferentes colaboradores que presenten proformas que justifiquen las necesidades planteadas.
 - Verificar que las proformas se encuentren debidamente firmadas y que estas sean exclusivamente para los fines de trabajo.
 3. Confirmar que el presupuesto elaborado conste con todas las necesidades antes expuestas y que se encuentre debidamente realizado.
 - Revisar que el presupuesto elaborado cuente con los lineamientos requeridos en cuanto a las necesidades institucionales y al plan operativo.
 - Comprobar que el presupuesto a ser presentado cuente con el esquema del presupuesto anterior y que las modificaciones o correcciones presentadas estén debidamente fundamentadas.
 4. Considerar un margen de error en el presupuesto.
 - Esto permitirá realizar correcciones o modificaciones al presupuesto de ser necesario.

Presentación del presupuesto

1. Culminado la etapa de elaboración del presupuesto se deberá presentarlo al personal asignado para su respectiva aprobación.
 - Se deberá tener presente que durante la presentación del presupuesto este será sometido a comentarios y dudas por lo que deberá ser flexible a posibles cambios.
2. Revisar que se cumpla con los lineamientos de codificación.
 - Esto permitirá analizar cada cuenta de acuerdo al rubro de gasto al que pertenece.
3. Revisar que el presupuesto se encuentre debidamente documentado.
 - Verificar que cada rubro presentado cuente con las proformas de sustento.

- Evaluar que las cantidades presentadas sean las correctas y que los gastos sean netamente necesarios.
 - Esta revisión permitirá validar las cantidades o pedir cambios de las mismas.
4. Validar cantidades finales.
 - Los encargados de la presentación del presupuesto deberán cerciorarse que las cantidades finales se encuentren debidamente sumadas.
 - Cerciorarse que cada cantidad sea netamente perteneciente al grupo al que se le ha clasificado.
 - Este control permitirá comprobar que las cantidades finales presentadas en el presupuesto así como la suma total sean las correctas.
 5. Revisar que el presupuesto presentado tenga las respectivas firmas de respaldo en este caso de la Contadora, Secretario de Economía y Secretario General.

Aprobación del presupuesto

1. Luego de la presentación y socialización del presupuesto se procederá a su aprobación, esto lo realizará conjuntamente el Comité Ejecutivo y la Comisión de Finanzas.
2. Firmar la aprobación el presupuesto presentado.
 - Las firmas son constancia que el presupuesto está listo para su implantación y que los gastos presentados están asignados y autorizados para el nuevo ciclo económico.

Seguimiento del presupuesto

1. Designar encargados para el seguimiento del presupuesto.
 - El encargado del seguimiento deberá vigilar que se cumpla con lo presupuestado, controlar que los gastos se realice en de acuerdo a lo planeado y que estos tengan sus respectivos documentos de respaldo.
 - Esto ayudará a controlar cada gasto y de esta forma impedir salirse de lo presupuestado en cada rubro.
2. Revisar el cumplimiento del presupuesto en forma mensual.

- Facilitará la detección de irregularidades en la puesta en marcha del presupuesto.
 - Reportar de forma inmediata las irregularidades encontradas para la realización de ajustes en el siguiente mes.
3. Verificar que los egresos se realicen para los fines presupuestados.
 - Revisar que los egresos estén documentados y que estos sean especificados en el presupuesto planteado.

Control del presupuesto

1. Revisar lo presupuestado con lo ejecutado.
 - Realizar un análisis de los gastos realizados y presupuestados por cada rubro y área, esto permitirá determinar si existe variaciones.
 - En caso de existir variaciones realizar un informe en el cual estará especificada la cuenta y el valor de la variación.
 - Verificar el sustento de la variación.
2. Informar resultados finales.
 - Realizar una junta con todo el personal involucrado para informar el cumplimiento del presupuesto o los rubros que tuvieron variaciones.
 - Esto permitirá que el personal se entere como se llevó a cabo el presupuesto y los lineamientos del porque existieron esas variaciones.
3. Presentación de un informe final.
 - Mediante forma escrita el encargado del presupuesto deberá elaborar un informe en el cual conste los datos finales obtenidos del ciclo económico que ha culminado.
 - Esta actividad permitirá a la administración tener acceso a datos anteriores que les puede servir de guía para cualquier inquietud.

FASE III
MODELO DE CONTROL
INTERNO PRESUPUESTARIO

IDENTIFICAR POSIBLES RIESGOS

Evaluación del riesgo en la elaboración del presupuesto

Para la realización de identificación de riesgos se propone la utilización de una herramienta muy frecuentemente utilizada el cuestionario de control interno.

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES "15 DE AGOSTO"				
EVALUACIÓN DE RIESGO EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO				
CUESTIONARIO				
OBJETIVO:				
Medir el nivel de riesgo y confianza durante la elaboración del presupuesto.				
N°	PREGUNTA	SI	NO	
1	¿Para la elaboración del presupuesto se planteó los objetivos a conseguir?			
2	¿Se consideró datos anteriores para la elaboración del presupuesto?			
3	¿Se puede acceder a la información de presupuestos anteriores?			
4	¿El presupuesto está presentado con todas las necesidades institucionales?			
5	¿En la elaboración del presupuesto se tomó en cuenta las necesidades de cada secretaría?			
6	¿El presupuesto fue realizado manteniendo los estándares anteriores?			
7	¿Para la elaboración del presupuesto se revisó que conste toda la información de sustento?			
8	¿Se consideró las opiniones de todos los involucrados en la elaboración del presupuesto?			
		ELABORADO POR:	FECHA:	
		REVISADO POR:	FECHA:	

Evaluación de riesgo en la presentación y aprobación del presupuesto

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES "15 DE AGOSTO"

**EVALUACIÓN DE RIESGO EN LA PRESENTACIÓN Y
APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO**

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Medir el nivel de riesgo y confianza durante la presentación y aprobación del presupuesto.

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Existió una supervisión en la realización del presupuesto?		
2	¿Existen las proformas que fundamenten las necesidades de cada secretaría?		
3	¿Se ha seguido las pautas y lineamientos de codificación en la elaboración del presupuesto?		
4	¿El presupuesto está presentado con todas las necesidades existentes?		
5	¿El presupuesto presentado esta debidamente sustentado con documentación?		
6	¿El presupuesto se encuentra realizado con un margen de error que permita su modificación?		
7	¿Se realiza la respectiva validación de rubros finales?		
8	¿Se socializo el presupuesto antes de su aprobación?		
9	¿Se realizó una revisión minuciosa del presupuesto antes de su aprobación?		
10	¿El presupuesto tiene las respectivas firmas de presentación y aprobación?		

ELABORADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

Evaluación de riesgo del Seguimiento y Control del presupuesto

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “15 DE AGOSTO”

EVALUACIÓN DE RIESGO DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Medir el nivel de riesgo y confianza durante el seguimiento y control del presupuesto.

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Se designa personal específico para el seguimiento del presupuesto?		
2	¿El responsable de cada área proporciona los datos oportunos para su seguimiento?		
3	¿Se revisa la ejecución del presupuesto en forma mensual?		
4	¿Se analiza lo presupuestado con lo ejecutado?		
5	¿Se realiza la revisión al presupuesto si se dan circunstancias especiales?		
6	¿Las desviaciones en los gastos se analizan según ocurren?		
7	¿Las variaciones existentes están debidamente justificadas?		
8	¿Se toman decisiones inmediatas si surgen variaciones de lo real y lo presupuestado?		
9	¿Se realiza una socialización con el personal para informar acerca de la ejecución del presupuesto?		
10	¿Se presenta un informe final por escrito con los datos obtenidos al fin del ciclo económico?		

ELABORADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

Luego de la aplicación del cuestionario esta matriz permitirá a la administración medir el porcentaje del nivel de riesgo y asumir el nivel de confianza, esto beneficiará a la institución debido a que permitirá conocer realmente como se está llevando los presupuestos.

$$NC = \frac{RP}{TR}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{Respuestas Positivas}{Total de Respuestas}$$

<i>NIVEL DE CONFIANZA</i>		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
<i>NIVEL DE RIESGO</i>		

$$NR = 100\% - NC$$

$$NIVEL DE RIESGO = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En esta fase se desarrollará los cinco componentes del control interno y se proporcionará un modelo de pruebas de cumplimiento, con el objetivo de que el Sindicato oriente sus operaciones con este tipo de sistema.

AMBIENTE DE CONTROL: El ambiente de control establece el entorno laboral de una organización a través de factores como: la integridad, los valores éticos, la competencia del personal y el compromiso institucional.

Debido a que el Sindicato es una institución que tiene un compromiso con la comunidad es muy importante que en la administración exista un alto grado de capacidad profesional, responsabilidad, transparencia y honestidad ya que de esto dependerá la clase de choferes profesionales que envíen a las carreteras.

Modelo de Pruebas de Cumplimiento

<i>SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES "15 DE AGOSTO"</i> <i>MATRIZ DE PRUEBAS</i>		
Etapa: Ambiente de Control		
Componente: Presupuesto		
<i>OBJETIVO</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>PRUEBA</i>
Elaborar un presupuesto con cifras reales y confiables que se acoplen a la realidad actual del Sindicato y busque alcanzar los objetivos trazados.	Comprobar que se elabore el presupuesto en forma honesta y con datos reales.	Verificación del presupuesto elaborado.
Afirmar que la presentación y aprobación del presupuesto sea de forma transparente.	Verificar que los documentos de respaldo sean presentados con el presupuesto.	Revisión y validación de los documentos de respaldo presentados.
Presentar en una reunión y de forma escrita los saldos obtenidos mediante la ejecución del presupuesto	Presentar un informe mensual con los datos del seguimiento del presupuesto. Al final del periodo económico presentar un informe final con los resultados obtenidos.	Revisar que los datos presentados mensualmente tengan sustento. Cotejar los informes mensuales con los datos del informe final.

EVALUACIÓN DE RIESGOS: Se recomienda a la administración del Sindicato hacer uso del cuestionario antes diseñado debido a que esto les permitirá evaluar el nivel de riesgo que tiene cada etapa del presupuesto y les ayudara a medir el nivel de confianza existente.

Además con la aplicación de la matriz de riesgo podrán determinar fácilmente en qué nivel de riesgo y confianza esta cada etapa del presupuesto.

Modelo de Pruebas de Cumplimiento

<i>SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “15 DE AGOSTO” MATRIZ DE PRUEBAS</i>		
Etapa: Evaluación de Riesgos		
Componente: Presupuesto		
<i>OBJETIVO</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>PRUEBA</i>
Conocer si los encargados de elaborar el presupuesto están debidamente capacitados.	Verificar que el personal esté capacitado en cada una de sus actividades.	Evaluar que el personal se encuentre debidamente capacitado.
Establecer si el presupuesto presentado cumple con los lineamientos requeridos para su aprobación.	Revisar que el presupuesto presentado cumpla con los lineamientos de codificación.	Validar que el presupuesto se encuentre correctamente codificado.
Comprobar si el seguimiento del presupuesto lo realiza una persona ajena a su elaboración.	Verificar que la segregación de funciones sea adecuada.	Revisar que el personal realice diferentes actividades dentro de un mismo proceso.

ACTIVIDADES DE CONTROL: Este componente permitirá desarrollar actividades que ayuden a manejar los riesgos existentes hacia la consecución de los objetivos de la institución, además permitirá conocer si se está llevando a cabo los controles implantados para reducir el riesgo en cada etapa del presupuesto.

Modelo de Pruebas de Cumplimiento

<i>SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “15 DE AGOSTO” MATRIZ DE PRUEBAS</i>		
Etapa: Actividades de Control		
Componente: Presupuesto		
<i>OBJETIVO</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>PRUEBA</i>
Saber si los encargados de la elaboración del presupuesto solicitan las proformas respectivas.	Verificar que se presenten proformas de las necesidades institucionales y por secretarías.	Revisar que las proformas presentadas tengan coherencia con las necesidades expuestas.
Conocer si se realiza una socialización del presupuesto antes de su aprobación.	Verificar que los datos presentados sean los mismos plasmados en el presupuesto.	Validar los datos presentados con los documento de sustento.
Determinar si se realiza una comparación de lo presupuestado con lo ejecutado.	Verificar que se realice comparaciones que permitan identificar posibles variaciones.	Revisar que las variaciones encontradas hayan sido sustentadas y controladas.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: Debido a que la comunicación e información es relevante para el manejo de la institución es importante identificar medios que permitan a todos los involucrados tener información pertinente y veraz.

La información debe ser fluida y clara entre las distintas secretarías y el Secretario General, esto contribuirá a mejorar la comunicación y a tomar decisiones en conjunto en el momento oportuno.

Se puede utilizar diferentes medios de comunicación como:

<i>SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES "15 DE AGOSTO"</i> <i>CANALES DE COMUNICACIÓN</i>
<i>Comunicación Verbal</i>
Reuniones Semanales Beneficia a la comunicación personalizada entre el personal. <ul style="list-style-type: none">• Socializar la ejecución del presupuesto.• Exponer las dudas que se vayan dando en los diferentes procesos.• Informar medidas correctivas en el presupuesto realizadas en la semana.
<i>Comunicación Escrita</i>
Correo Electrónico Favorece a mantener una información rápida y oportuna. <ul style="list-style-type: none">• Informar diariamente acerca del proceso del presupuesto.• Informar sobre decisiones urgentes que se tomaron y sus resultados.• Presentar dudas y solicitar medidas correctivas en caso de necesitarlas.
Memorándum <ul style="list-style-type: none">• Ayuda al personal a recordar sus funciones y responsabilidades en el proceso de cumplimiento del presupuesto.
<i>Comunicación Visual</i>
Tablón de Avisos Aporta al conocimiento del personal del nivel de cumplimiento. <ul style="list-style-type: none">• Colocar gráficos estadísticos sobre los porcentajes de cumplimiento en las diferentes etapas del presupuesto.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO: En este último punto del Sistema de Control Interno es en donde la institución confirma que dicho sistema está funcionando correctamente y que aporta con mejoras en las etapas del presupuesto.

Actividades de Supervisión

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES “15 DE AGOSTO”

Actividades de Supervisión

- Indagar con los empleados si su jefe inmediato ha tomado medidas de control.
- Supervisar personalmente las áreas que están presentando mayor riesgo en la ejecución del presupuesto.
- Verificar que se utilice correctamente los canales de información.
- Confirmar que el encargado del seguimiento del presupuesto cumpla con lo planificado.

Finalmente es importante insistir a la administración que de ser posible se cumpla con lo propuesto ya que esto traerá mejoras a la institución en cuanto a la forma de administración, a la asignación de recursos y a la toma de decisiones.

Otros puntos claves que la administración debe tener en cuenta son los siguientes:

1. Realizar un solo presupuesto para el ciclo económico es decir anualmente, esto les facilitará la evaluación y comparación de lo presupuestado con lo ejecutado así como también la medición del alcance y cumplimiento de objetivos.
2. En la elaboración del presupuesto utilizar un formato permanente y específico del plan de cuentas que contengan los gastos que realmente existen en la institución y que sea acorde con el estado de resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Abril, V. H. (2008). *Elaboración de Proyectos de Investigación Científica* (primera ed.). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Alma del Cid, R. M. (2011). *INVESTIGACIÓN - Fundamentos y Metodología* (Segunda ed.). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ANT. (s.f.). *Agencia Nacional de Tránsito*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/escuelas-de-capacitacion/listado-de-escuelas-de-capacitacion#.VsYjZfl97IU>
- Audidores, C. y. (s.f.). *ACFÌ*. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de <http://www.audidoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bueno, A. (Julio de 2012). *IGEP*. Recuperado el 27 de Enero de 2016, de <http://www.dsi.uclm.es/personal/AntonioBueno/AAPP/Tema20001.htm>
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: MC GRAW HILL.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría Y Control Interno* (Primera ed.). México D.F., México: MCGRAW - HILL.
- César Augusto Bernal Torres, H. D. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: PEARSON.
- Colcha, B. A. (Diciembre de 2011). *Repositorios Uta*. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1870/1/TA0155.pdf>
- Correa, D. (16 de Noviembre de 2013). *SlideShare*. Recuperado el 30 de Enero de 2016, de <http://es.slideshare.net/Davidhcp/diapositivas-competencias-del-analista-de-problemas-y-tomador-de-decisiones>
- Cristófoli, M. E. (2005). *Manual de Estadística con Excel* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina:OMICRON EDITORIAL.
- Delgado, L. M. (14 de Febrero de 2011). *Administración*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de <http://aministracioncbtis1.blogspot.com/2011/02/elementos-del-concepto-de.html>
- Duchac, W. R. (2010). *Contabilidad Administrativa* (Dècima ed.). México D.F., México: CENGAGE LEARNING.

- Duque, G. A. (2004). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo2/Pages/2.13/213Clasificacion_decisiones.htm
- Estupiñan, R. G. (2006). *Administración de Riesgos y Auditoría Interna* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: ECOEDICIONES.
- Fincowsky, E. B. (11 de Julio de 2011). Toma de decisiones empresariales. Reseña de "Comportamiento organizacional, enfoque para. *REDALYC*, 113.
- Flores, L. V. (4 de Marzo de 2015). *Infotecarios*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de <http://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-desarrollo/>
- Freire, D. X. (Marzo de 2011). *El ergonomista*. Recuperado el 24 de Enero de 2016, de <http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/r177.html>
- Gabriela Morán Delgado, D. G. (2010). *Mètodos de Investigaciòn* (Primera ed.). México D.F., Mèxico: PEARSON EDUCACIÒN.
- García, J. O. (2008). *Contabilidad General* (Onceava ed.). Barcelona, España: DEUSTO.
- Gareth, J. (2006). *Administración contemporánea* (Cuarta ed.). México D.F., Mèxico: MC GRAW HILL INTERAMERICANA.
- González, L. M. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. (Tercera ed.). Barcelona, España: GESTIÓN 2000.
- Harold Koontz, H. W. (2002). *Elementos de Administración* (Sexta ed.). México D.F., Mèxico: MC GRAW INTERAMERICANA.
- Hernández, L. C. (2005). *Tècnicas actuales de Investigaciòn Documental* (Segunda ed.). México D.F., Mèxico: TRILLAS EDICIONES.
- Herrscher, E. G. (2002). *Contabilidad y Gestión - Un enfoque sistémico de la información para la acción*. Buenos Aires, Argentina: MACCHI.
- Holmes, A. (1994). *Auditorias Principios y Procedimientos* (Quinta ed.). México D.F., Mèxico: HISPANOAMERICANA.
- Horngren, C. (2010). *Contabilidad* (Octava ed.). México D.F., Mèxico: PEARSON EDUCACIÒN.
- Huertas, G. R. (1999). *Elementos de administración presupuestaria* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.

- Hurtado, A. A. (19 de Febrero de 2015). *Repositorios Uta*. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/16975/1/T2893i.pdf>
- Kast, F. (1979). *Administración de las organizaciones* (Primera ed.). MC GRAW HILL.
- Kumen Jones, M. W. (2001). *Introducción a la Contabilidad Administrativa* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lerma, H. D. (2004). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Lourdes Munch, J. G. (2012). *Fundamentos de Administración* (Novena ed.). México D.F., México: TRILLAS.
- Luis Gómez Mejía, D. B. (2003). *Administración* (Primera ed.). Madrid, España: MC GRAW HILL INTERAMERICANA.
- Luis Herrera, A. M. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica* (Primera ed.). Quito, Ecuador: DIEMERINO EDITORES.
- Lybrand, I. A. (1997). *LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO - INFORME COSO* (Tercera ed.). Madrid, España: DÍAZ DE SANTOS .
- Mantilla, S. (2008). *AUDITORÍA FINANCIERA DE PYMES* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: ECOEDICIONES Ecoediciones.
- María Constanza Díaz, R. P. (2012). *Presupuestos, Enfoque para la planeación financiera* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: PEARSON-EDUCACIÓN.
- Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración* (Primera ed.). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Méndez, C. (1992). *METODOLOGÍA* (Primera ed.). México D.F., México: MCGRAW - HILL INTERAMERICANA.
- Mortis, S. (2011). *Biblioteca Itson*. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p1.htm
- Munch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario - Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona, España: PROFIT.



- Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (Octava ed.). México D.F., México: MCGRAW - HILL INTERAMERICANA.
- Proaño, A. (2014 - 2015). *Repositorios Uta*. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/16994/1/T2912i.pdf>
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: MC GRAW HILL EDUCACIÓN.
- Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Bogotá, Bogotá: EDICIONES DE LA U.
- Rosales, A. O. (8 de Agosto de 2011). *Apuntes de Estadística para Administración*. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <http://estadisticaparaadministracion.blogspot.com/2011/10/poblacion-y-muestra-parametro-y.html>
- Ruiz, E. B. (2013). *Gestión Financiera* (Primera ed.). Madrid, España: PARANINFO.
- Sánchez, C. A. (2007). *Presupuestos*. Quito, Ecuador: CODEU.
- Soldevilla, P. (2010). *Contabilidad General* (Segunda ed.). Barcelona, España: PROFIT.
- Soto, C. A. (2011). *Presupuestos Empresariales* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Warren, C. (2000). *Contabilidad Administrativa* (Sexta ed.). México D.F., México: THOMSON LEARNING.
- Yamada, M. E. (17 de Septiembre de 2011). *Minsa*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/teleconferencias/VIII_Teleconf/TOMA_DECISIONES.pdf
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General* (Séptima ed.). Bogotá, Colombia: MCFRAW HILL.

ANEXOS

	<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Entrevista al Secretario General del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”</p>	
---	--	---

Objetivo: Conocer a fondo la situación real del Sindicato en cuanto a la Gestión Presupuestaria y la toma de decisiones.

1. ¿Considera Ud. que el Sindicato cuenta con una adecuada planificación presupuestaria, para cumplir con sus objetivos?
2. ¿Piensa Ud. necesario establecer un sistema de control interno que permita gestionar el área administrativa, contable y económica?
3. ¿Se fija un tiempo límite para la distribución de los recursos económicos dentro de la institución?
4. ¿Existe un monto máximo para la adquisición de recursos?
5. ¿Qué decisión se toma cuando el gasto o la inversión no consta en el presupuesto?
6. ¿Para tomar decisiones en el Sindicato se analiza a fondo el problema y siguen un orden específico?
7. ¿En la toma de decisiones para solucionar un problema económico se plantea varias alternativas y se estudia sus ventajas y desventajas?
8. ¿En la toma de decisiones del Sindicato se examina los resultados obtenidos?
9. ¿Considera Ud. que la información para la toma de decisiones del Sindicato es oportuna y está sustentada en documentación confiable?

	<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Encuesta al Comité Ejecutivo del Sindicato de Choferes Profesionales “15 de Agosto”</p>	
---	--	---

Objetivo: Establecer el grado de participación de las secretarías existentes en cuanto a la Gestión Presupuestaria y la toma de decisiones.

Instrucciones:

Se ruega contestar con la verdad. Ponga una X en la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Considera Ud. importante conocer resultados anteriores de los presupuestos realizados?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

2. ¿Cree Ud. que es significativo implementar un orden específico para la elaboración de un presupuesto?

3.

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

4. Determine el nivel de porcentaje de cumplimiento de los objetivos trazados.

ALTO ()

MEDIO ()

BAJO ()

5. ¿Se realiza correcciones o modificaciones al presupuesto cuando sea necesario?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

6. ¿Se valora a fondo los resultados obtenidos con la aplicación del presupuesto?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

7. ¿Los documentos de ingresos son considerados para la planificación presupuestaria?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

8. ¿Ha existido dificultades en la cancelación de rubros a terceros? ¿Con quiénes?

- | | |
|------------------|-----------------|
| SIEMPRE () | PROVEEDORES () |
| CASI SIEMPRE () | SRI () |
| A VECES () | IEES () |
| NUNCA () | OTROS () |

9. ¿Califique el grado de comunicación entre la Secretaría General y las diferentes secretarías del Sindicato?

- MUY BUENA ()
- BUENA ()
- REGULAR ()
- MALA ()

10. ¿Se valora el porcentaje de satisfacción de los estudiantes con el servicio que brinda el Sindicato?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

11. ¿Se evalúa la aceptación de los socios con la forma de administración y la toma de decisiones?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

12. ¿En la selección de alternativas se busca alcanzar los objetivos?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

13. ¿Califique el grado de colaboración del personal del Sindicato en la implementación de la mejor alternativa?

- MUY BUENA ()
- BUENA ()
- REGULAR ()
- MALA ()

14. ¿Cree Ud. que las decisiones del Sindicato son tomadas únicamente por el Secretario General?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

15. ¿Se les permite tomar decisiones autónomas en cada área?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Encuesta a los socios del Sindicato de Choferes
Profesionales “15 de Agosto”



Objetivo: Fijar el porcentaje de aceptación de los socios con la actual administración del Sindicato.

Instrucciones:

Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad.

Ponga una X en la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Califique el nivel que cree Ud. que tiene la forma de administración del Sindicato?

MUY BUENA ()
BUENA ()
REGULAR ()
MALA ()

2. ¿Se informa a los socios sobre cambios o reestructuraciones que se realiza en la escuela del Sindicato?

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
A VECES ()
NUNCA ()

3. ¿La administración del Sindicato proporciona información periódica, oportuna y confiable sobre los movimientos económicos que realizan?

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
A VECES ()
NUNCA ()

4. ¿La administración informa sobre los objetivos o planes trazados?

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
A VECES ()
NUNCA ()

5. Califique la planificación presupuestaria que tiene el Sindicato.

- MUY BUENA ()
- BUENA ()
- REGULAR ()
- MALA ()

6. ¿Cree usted que se cumple con lo planificado en el Sindicato?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

7. ¿La administración del Sindicato recibe con agrado las opiniones, sugerencias o críticas de los socios?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

8. Califique los servicios que presta el Sindicato a los socios.

- MUY BUENA ()
- BUENA ()
- REGULAR ()
- MALA ()

9. ¿Reciben los socios algún tipo de incentivo por parte de la administración?

- SIEMPRE ()
- CASI SIEMPRE ()
- A VECES ()
- NUNCA ()

10. Califique la situación económica del Sindicato en la actualidad.

- MUY BUENA ()
- BUENA ()
- REGULAR ()
- MALA ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Encuesta a los estudiantes del Sindicato de Choferes
Profesionales “15 de Agosto”



Objetivo: Determinar el porcentaje de satisfacción de los estudiantes con el servicio que presta el Sindicato.

Instrucciones:

Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad.

Ponga una X en la respuesta que crea conveniente.

1. ¿El personal del Sindicato trata con respeto a todos los estudiantes?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

2. Califique la infraestructura del Sindicato

MUY BUENA ()

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

3. ¿Los docentes del Sindicato emplean una metodología que facilita su aprendizaje y la comprensión de los temas?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

4. ¿Los automóviles para práctica de conducción están dotados de todo lo necesario para el aprendizaje?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

5. ¿Los instructores de conducción respetan las rutas establecidas para la práctica?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

6. ¿Existe demoras en los trámites que realiza en el Sindicato?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

7. ¿Las aulas del Sindicato poseen comodidad?

SI ()

NO ()

8. ¿Existe puntualidad en el inicio de clases y otros actos en el Sindicato?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

9. ¿Califique el nivel cree usted que tiene la administración del Sindicato?

MUY BUENA ()

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

10. ¿El personal del Sindicato soluciona oportunamente los problemas, quejas o requerimientos que presentan los estudiantes?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN