

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

“INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y
Tema: EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE SERVICIOS EN LA FUNDACION CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN CÁMARA DE COMERCIO”

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en
Gerencia Financiera Empresarial

Autora: Ing. Grace Paulina Cárdenas Álvarez

Director: Dr. Mg. Paul Ortiz Coloma

Ambato – Ecuador

2014

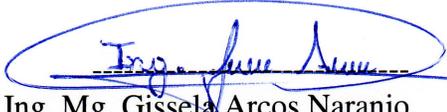
Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: **“INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE SERVICIOS EN LA FUNDACION CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN CÁMARA DE COMERCIO”**, presentado por: Ing. Grace Paulina Cárdenas Álvarez y conformado por: Ing. Mg. Gissela Arcos Naranjo, Ing. Klever Moreno Gavilanes, Dr., Ing. Santiago Verdesoto Velastegui MBA, Miembros del Tribunal, Dr. Mg. Paul Ortiz Coloma, Director del trabajo de investigación y presidido por: Eco. Mg. Diego Proaño Córdova, Presidente del Tribunal e Ing. Mg. Juan Garcés Chávez, Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. Mg. Diego Proaño Córdova
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Director de Posgrado

Dr. Mg. Paul Ortiz Coloma
Director de Trabajo de Investigación


Ing. Mg. Gissela Arcos Naranjo
Miembro del Tribunal


Ing. Klever Moreno Gavilanes, Dr.
Miembro del Tribunal



Ing. Santiago Verdesoto Velastegui MBA
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **“INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE SERVICIOS EN LA FUNDACION CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN CÁMARA DE COMERCIO”**, nos corresponde exclusivamente a Ing. Grace Paulina Cárdenas Álvarez, Autora y Dr. Mg. Paul Ortiz Coloma, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Grace Paulina Cárdenas Álvarez

Autora

Dr. Mg. Paul Ortiz Coloma

Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Grace Paulina Cárdenas Álvarez
C.C. 1802882702

DEDICATORIA

A mi padre espiritual Jehová mi pastor, por su infinito amor, por bendecirme y guiar mis pasos en cada momento de mi vida, enseñarme que todo tiene su tiempo y hacerme más paciente y esperar en él sus bendiciones, el darme el privilegio de tener a mi familia junto a mi apoyándome en cada acto de mi vida.

A mis padres Vinicio Cárdenas y Myriam Álvarez, por su infinito amor y ejemplo de superación, el aconsejarme y guiarme desde niña, el tener un objetivo en la vida y saberlo cumplir con la mayor satisfacción.

A mis hermanos, Israel Cárdenas y Myriam Cárdenas, por su gran apoyo y ser mis compañeros incondicionales en mi vida, el ser cómplices de juegos y travesuras el crecer juntos y aprender de la vida y darnos la mano en las dificultades y saber que son mis mejores amigos.

A mi esposo, Javier Mancheno, por su amor incondicional, su paciencia, ayuda, por ser mi apoyo, la mano que me da fuerzas para luchar por lo que quiero y enseñarme que la constancia y dedicación lo todo lo puede.

A mis hijos, Camila Mancheno y Matías Mancheno, que son mi motor, por ser lo más importante y valioso de mi vida, el motivo luchar contra todo, y la inspiración de superarme cada día y se sientan orgullosos de su madre por los logros alcanzados.

Grace

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato y de manera especial a todos los profesores de la Maestría en Gerencia Financiera Empresarial cuarta versión por todos los conocimientos impartidos.

A la Ing. Mariela Cruz Gallardo, Directora de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación Cámara de Comercio “CENEC” por brindarme su apoyo y todas las facilidades para la elaboración de este proyecto.

Y de manera especial al Dr. Mg. Paul Ortiz Coloma quien a través de su profesionalismo, me brindo sus conocimientos que orientaron al buen desarrollo de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

PAGINAS PRELIMINARES

PORTADA.....	I
AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	II
AUTORÍA DE INVESTIGACIÓN.....	III
DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
CONTEXTO MACRO.....	3
CONTEXTO MESO	5
CONTEXTO MICRO.....	6
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	7
ÁRBOL DE PROBLEMAS	8
1.2.3. PROGNOSIS	9
1.2.4. FORMULACIÓN DE PROBLEMA.....	9
1.2.5. INTERROGANTES (SUBPROBLEMAS).....	9

1.2.6.	DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	10
1.3.	JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4.	OBJETIVOS	11
1.4.1.	GENERAL	11
1.4.2.	ESPECÍFICOS	11
CAPÍTULO II.....		12
MARCO TEÓRICO		12
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	12
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	14
2.4	CATEGORÍAS CONCEPTUALES.....	16
2.4.1.	SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL.....	16
2.4.2.	SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL	17
2.4.2.1	SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	17
2.4.2.2	SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	18
2.4.3.	MARCO CONCEPTUAL PARA LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	19
2.4.3.1.	HERRAMIENTAS GERENCIALES	19
2.4.3.1.1	EL COACHING GERENCIAL	19
2.4.3.1.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD).....	20
2.4.3.1.3	JUST OF TIME (JUSTO A TIEMPO).....	21
2.4.3.1.4	REINGENIERÍA	22
2.4.3.1.5	DOWNSIZING	22
2.4.3.1.6	BENCHMARKING.....	23
2.4.3.1.7	OUTSOURSING	23
2.4.3.1.8	SEIS SIGMA.....	24
2.4.3.2.	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.....	25
2.4.3.2.1	ORGANIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	25
2.4.4.2.2	LAS TIC Y LA CALIDAD DEL SI	26
2.4.3.2.4	SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL	28

2.4.3.3. BASE MEDICIÓN DE INDICADORES	28
2.4.3.3.1 MEDICIÓN DE INDICADORES	28
2.4.3.4. INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS	29
2.4.3.4.1 SISTEMA DE INDICADORES	29
2.4.3.4.2 TIPOS DE INDICADORES	30
2.4.3.4.3 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	33
2.4.3.4.3.1 SEGÚN SU NATURALEZA	33
2.4.3.4.3.2 SEGÚN EL OBJETO A MEDIR	34
2.4.3.4.3.3 SEGÚN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN	34
2.4.3.4.4. VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	34
2.4.4. MARCO CONCEPTUAL PARA LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	35
2.4.4.1. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	35
2.4.4.1.2 FUNCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	35
2.4.4.1.3. ACTIVIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES.....	36
2.4.4.2. MEJORAMIENTO EN PROCESOS	37
2.4.4.3. CICLO DE MEJORAMIENTO.....	38
2.4.4.4. PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD EN PROCESOS	39
2.4.4.4.1 PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS	39
2.4.4.4.2 FUNCIONES DE PRODUCCIÓN.....	40
2.4.4.4.3 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	41
2.4.4.4.4 TEORÍA DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	42
2.4.4.4.5 LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y CAMBIO	43
2.4.4.4.6 MERCADO.....	44
2.4.4.4.7 EL SERVICIO COMO ELEMENTO DEL MARKETING	44
2.5 HIPÓTESIS	44
2.5.1. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	44
CAPÍTULO III	45
METODOLOGÍA	45
3.1. ENFOQUE	45

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2.1. DE CAMPO	45
3.2.2. BIBLIOGRÁFICA – DOCUMENTAL	46
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.4.1. POBLACIÓN.....	48
3.4.2. MUESTRA.....	48
TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	48
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	49
3.5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	50
3.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	51
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	53
3.8. PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	53
RELACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
CAPÍTULO IV	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	55
4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	55
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	72
4.3.1. FRECUENCIAS OBSERVADAS.....	73
4.3.2. FRECUENCIAS ESPERADAS.....	75
4.3.3. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	77
4.3.4. GRADOS DE LIBERTAD.....	77
4.3.5. TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE CHI CUADRADO	77
4.3.6 CÁLCULO DE CHI CUADRADO.....	79
CAPÍTULO V.....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82

5.1	CONCLUSIONES	82
5.2	RECOMENDACIONES	83
	CAPÍTULO VI	84
	PROPUESTA.....	84
6.1	DATOS INFORMATIVOS	84
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	84
6.3	JUSTIFICACIÓN	85
6.4	OBJETIVOS.....	86
6.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	86
6.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	87
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	87
6.6	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA	88
6.6.1	INDICADORES DE GESTIÓN.....	89
6.6.3	EFICACIA	90
6.6.4	PRODUCTIVIDAD.....	91
6.6.5	BALANCE SCORECARD	91
6.7	METODOLOGÍA	93
6.8	MODELO OPERATIVO.....	94
6.8.1	DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN DE LA FUNDACIÓN.....	96
6.8.2	ANALIZAR MISIÓN VISIÓN VALORES.....	109
6.8.3	IDENTIFICAR ÁREAS CRÍTICAS	111
6.8.4	INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	116
6.9	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	119
6.9.1	INDICADORES DE GESTIÓN	119
6.9.2	IDENTIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	119
6.9.3	ADMINISTRACIÓN	132
6.10	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	133
	BIBLIOGRAFÍA.....	135
	ANEXOS.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE	50
Tabla 2 MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE	51
Tabla 3 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	52
Tabla 4 RELACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
Tabla 5 ENCUESTA PREGUNTA # 1	55
Tabla 6 ENCUESTA PREGUNTA # 2	57
Tabla 7 ENCUESTA PREGUNTA # 3	58
Tabla 8 ENCUESTA PREGUNTA # 4	60
Tabla 9 ENCUESTA PREGUNTA # 5	61
Tabla 10 ENCUESTA PREGUNTA # 6	62
Tabla 11 ENCUESTA PREGUNTA # 7	63
Tabla 12 ENCUESTA PREGUNTA # 8	65
Tabla 13 ENCUESTA PREGUNTA # 9	66
Tabla 14 ENCUESTA PREGUNTA # 10	67
Tabla 15 ENCUESTA PREGUNTA # 11	68
Tabla 16 ENCUESTA PREGUNTA # 12	69
Tabla 17 ENCUESTA PREGUNTA # 13	70
Tabla 18 ENCUESTA PREGUNTA # 14	71
Tabla 19 FRECUENCIAS OBSERVADAS.....	73
Tabla 20 FRECUENCIAS ESPERADAS	75
Tabla 21 MODELO OPERATIVO	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1	ÁRBOL DE PROBLEMAS	8
Ilustración 2	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
Ilustración 3	SUBORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE	17
Ilustración 4	SUBORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE	18
Ilustración 5	CICLO DE MEJORAMIENTO	39
Ilustración 6	ENCUESTA PREGUNTA # 1	56
Ilustración 7	ENCUESTA PREGUNTA # 2	57
Ilustración 8	ENCUESTA PREGUNTA # 3	59
Ilustración 9	ENCUESTA PREGUNTA # 4	60
Ilustración 10	ENCUESTA PREGUNTA # 5	61
Ilustración 11	ENCUESTA PREGUNTA # 6	63
Ilustración 12	ENCUESTA PREGUNTA # 7	64
Ilustración 13	ENCUESTA PREGUNTA # 8	65
Ilustración 14	ENCUESTA PREGUNTA # 9	66
Ilustración 15	ENCUESTA PREGUNTA # 10	67
Ilustración 16	ENCUESTA PREGUNTA # 11	68
Ilustración 17	ENCUESTA PREGUNTA # 12	69
Ilustración 18	ENCUESTA PREGUNTA # 13	70
Ilustración 19	ENCUESTA PREGUNTA # 14	71
Ilustración 20	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	98
Ilustración 21	ESTADO SITUACIÓN DE FUNDACION	108
Ilustración 22	ESTADO DE RESULTADOS DE FUNDACION	109
Ilustración 23	MATRIZ FODA	114
Ilustración 24	PERSPECTIVAS DEL BSC	117

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

“INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y SU
INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD EN LOS
PROCESOS DE SERVICIOS EN LA FUNDACION CENTRO DE ESTUDIOS
Y CAPACITACIÓN CÁMARA DE COMERCIO”

Autora: Ing. Grace Paulina Cárdenas Álvarez

Director: Dr. Mg. Paúl Ortiz Coloma

Fecha: 25 de Noviembre 2013

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación de los Indicadores de Gestión como herramienta gerencial y su incidencia en la productividad y efectividad de los servicios en la Fundación Centro de estudios y Capacitación Cámara de Comercio CENEC, ve la necesidad de contar con indicadores de gestión que mejoren la productividad y efectividad en los servicios ya que se observa una deficiente atención y poca captación de clientes lo que provoca una baja en las ventas de servicios.

El ser una Fundación preocupada por el servicio de capacitación tiene que ver las necesidades que tiene el cliente, al requerir sus productos es por ello que se debe tener un sistema que regule aquellas deficiencias que tiene la Institución, se apoyara en los distintos aportes de autores que tienen experiencia en el estudio propuesto.

La investigación implementada, es de campo, descriptivo, bibliográfico documental, en donde, se estableció una muestra de 139 clientes a los que se realizó la encuesta para en base a los resultados sustentar el proyecto.

De los resultados obtenidos se ve la necesidad de implementar un sistema de Control de Gestión, que permitirá mejorar las actividades y el servicio que realizan cada uno de los empleados para así poder garantizar la efectividad y productividad del servicio prestado.

La propuesta a desarrollarse es la implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores, para medir los niveles de eficiencia y eficacia de la Institución, ya que es importante garantizar que todos clientes tengan sus necesidades cubiertas y tener un buen posicionamiento en el mercado.

De igual forma que la Fundación posea herramientas eficaces para medir la productividad de cada área y con las mismas tener herramientas que ayuden a la toma de decisiones para su mejoramiento.

Descriptor del Trabajo de Investigación: Control de Gestión, Recursos Humanos, Recursos Financieros, Capacitadores, Asesores, Mejoramiento Continuo, Gestión Administrativa, manual de funciones, Indicadores de Gestión, Productividad, Efectividad, Cliente Atendido, Control Posventa.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
POSDEGREE STUDIES CENTER
MASTER OF BUSINESS FINANCIAL MANAGEMENT

"INDICATORS OF MANAGEMENT AS A MANAGEMENT TOOL AND ITS
IMPACT ON THE PRODUCTIVITY AND EFFECTIVENESS IN THE
PROCESSES OF SERVICE WITH THE FOUNDATION CENTER FOR
STUDIES AND TRAINING CHAMBER OF COMMERCE"

Author: Ing. Grace Paulina Alvarez Cardenas

Directed by: Dr. Mg. Paul Ortiz Coloma

Date: November 25th 2013

ABSTRACT

The present investigation of the management indicators as a management tool and its impact on the productivity and effectiveness of the services at the Center for Studies and Training CENEC Chamber of Commerce Foundation, sees the need for management indicators that improve productivity and effectiveness in services because poor care and poor customer acquisition leading to a drop in sales of services is observed.

Being a foundation concerned with the training service is about the need of the customer , requiring their products is why we must have a system to regulate those deficiencies that have the institution 's reliance on the various contributions of authors who have experience in the proposed study .

The implemented research is descriptive field bibliographic documentary, wherein a sample of 139 clients to the survey based on the results support the project took place was established.

From the results we see the need to implement a management control system, which will improve the service activities and performing each of the employees in order to ensure the effectiveness and productivity of the service provided.

The proposal is to develop the implementation of a Management Control System based on indicators to measure levels of efficiency and effectiveness of the institution as it is important to ensure that all customers have their needs met and has a good market position.

In the same way as the Foundation possesses effective tools to measure the productivity of each area and with the same have tools that assist in the decision-making for its improvement.

Descriptors of Research Work : Management Control, Human Resources , Financial Resources, Trainers , Counselors , Continuous Improvement , Administrative Management , manual functions , Management Indicators , Productivity , Effectiveness , Customer Attended , Aftermarket Control .

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones que se encuentran en el mercado deben sujetarse a este mundo cada vez más cambiante y competitivo, donde los avances tecnológicos obligan que las entidades se desarrollen de manera continua para poder ser más accesibles a las necesidades de los clientes.

Las empresas para poder sobrevivir y marcar diferencia ante el desarrollo del nivel cultural se ven obligadas a definir estrategias que van acompañadas de herramientas de gestión para poder garantizar su estabilidad en el mercado.

La presente investigación tiene como objetivo implementar un Sistema de Control de Gestión, un modelo integrado que parte de las principales áreas dentro de un sistema organizacional, con el fin de diseñar indicadores que permitan medir el desempeño, con ello garantizar el monitoreo y verificar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Capítulo I. El Problema, se desarrolla la contextualización del Sistema de Control de Gestión basados en indicadores al nivel nacional, provincial y cantonal, el árbol de problemas, la prognosis se delimita el problema, además de la justificación y objetivos de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico, contiene los antecedentes de Investigación, la Fundamentación filosófica y legal determinada en el Consejo Nacional de la Calidad, Ministerio de Trabajo y Empleo y la Ley del Consumidor, se incluye las categorías fundamentales, las variables de investigación, conceptos, tipos, principios y elementos del Sistema de Control de Gestión, se detalla la hipótesis de investigación y la coherencia lógica de variables.

En el Capítulo III. Metodología, se especifica el enfoque cualitativo – cuantitativo, la modalidad básica de la investigación, aplicando un estudio descriptivo, de campo, bibliográfico y documental, el tipo de investigación fundamentado en una Correlación de Variables, la muestra a investigarse de los clientes de la Fundación, se determina la Operacionalización de la Variable Independiente y Dependiente, además del plan de recolección y procesamiento de información.

El Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados, se incluyen en tablas los resultados de la encuesta y la verificación de la hipótesis de investigación.

El Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, se establece las principales Conclusiones y Recomendaciones en base a los resultados de la investigación realizada.

El Capítulo VI. Propuesta, se plantea la Implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores para medir la productividad y efectividad de los servicios.

Anexos Se incluye la guía de encuesta para la ejecución de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema.

“Indicadores de Gestión como herramienta gerencial y su incidencia en la productividad y efectividad en los procesos de servicios en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación Cámara de Comercio”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

Contexto Macro

De acuerdo con Quality Consulting Associates¹ (2012).

“Las notables transformaciones estructurales que están sucediendo en el mundo y en nuestro país, obligan a las empresas a aplicar nuevas modalidades de gestión, imprescindibles no sólo para ser competitivas y rentables, sino que también puedan dar eficaz respuesta a las necesidades de los Clientes que asumen a los indicadores de gestión como una variable estratégica fundamental”

Que es lo más acercado a la realidad ecuatoriana ,y también modelos creados por otras universidades de Europa y EEUU que son certificadas por la Organización Internacional de Normalización, pero que son adaptadas a las necesidades de su entorno y de su economía, con la globalización estos modelos se van adaptando de a poco a nuestro ámbito, ya que en nuestro país estamos entrando a un proceso de

¹ <http://www.qcaquality.com.ar/gestion-de-calidad-en-la-industria-automotriz.html>

certificación que cada vez demanda más su cumplimiento para poder garantizar la excelencia en el servicio.

En el Ecuador se realizó un estudio por parte de Fernando Vinueza para el Observatorio Laboral Ecuatoriano en el que observo² (2007)

“Existe una diversidad de oferentes tanto a nivel privado como público que están amparados por cuatro grandes organizaciones que son el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, “CNCFP”, el Ministerio de Educación, “M E” ,el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, “SECAP” y la Junta Nacional de Defensa del Artesano, “JNDA”. Antes de capacitación distribuidos en todo el país, que son catalogados como centros de capacitación, centros artesanales, colegios técnicos e institutos técnicos y tecnológicos. Se desarrollan programas formativos de diferente contextura y contenido, en las más variadas áreas del quehacer productivo, artesanal y de los servicios.”

Esta alta gama de oferentes genera una gran dispersión de esfuerzos y recursos, haciendo imposible contar con una oferta de alta calidad; no obstante, no se encuentra información que permita verificar la eficacia y eficiencia del sistema actual a fin de relacionar la evolución de la capacitación laboral con la del mercado de trabajo; consecuentemente no se conoce de qué manera y hasta qué grado la capacitación se adecua a las necesidades de la demanda de calificaciones.

Según datos extraídos INEN³ (2011), Podemos acotar y resaltar lo más importante en cuanto a las transformaciones que se han venido dando en el sector de la capacitación laboral y su importancia dentro de la sociedad.

“Los índices de producción y productividad en las diferentes economías de un país tienen relación directa con el nivel de capacitación y formación profesional de su talento humano. En este ámbito el Ecuador presenta un problema de desempleo estructural atribuido, entre otras causas, a la falta de preparación académica y al débil desarrollo de destrezas, producto de la insuficiente capacitación laboral. Sin embargo a la presente fecha, se evidencia una disminución significativa del desempleo a nivel nacional como producto de la política implementada por el Gobierno actual.”

² <http://www.uasb.edu.ec/indicador/Informe%20Final/Capacitaci%C3%B3n.pdf>

³ (www.inen.gob.ec)

Conforme se establece en las conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo, de la Conferencia Internacional del Trabajo 2008, la estructura de la capacitación y formación profesional debe fomentar el desarrollo a través de la identificación temprana de las necesidades actuales y futuras de calificaciones y competencias para incorporar esa información en las estrategias nacionales y sectoriales de desarrollo, favoreciendo con ello la calidad y pertinencia de la inversión en capacitación, la calidad de los procesos, la calidad de los productos y servicios nacionales, la reducción de los costos de transacción para la incorporación de las personas en actividades productivas, la democratización del acceso a los factores de producción, el cambio de la matriz productiva y la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores con el objetivo de que los resultados de la transformación productiva sean apropiados por toda la sociedad mejorando su calidad de vida .”

Debido a este antecedente las empresas y en especial las de capacitación cada vez más se ven obligadas a modificar su forma de llegar a los clientes como consecuencia de los cambios producidos en el entorno. Son precisamente las empresas las que innovan y se enfocan en los clientes quienes tienen mayores probabilidades de subsistir, mantener o aumentar sus niveles de competitividad y rentabilidad. Cabe recordar que la tendencia del desarrollo de proyectos para lograr un mejor servicio en las empresas va en aumento, y una manera clave de hacerlo es aplicando el Indicadores de Gestión que apoyen a la gerencia para la mejora en el servicio.

Contexto Meso

Un sistema de capacitación de calidad debe poder brindar Información general sobre el mundo laboral para que la persona que busca trabajo o necesita actualizarse esté bien informada, conozca el contexto en el que se inserta su actividad y el papel que ésta juega en el conjunto social y productivo; de esta manera logrará mayor seguridad sobre qué hacer y por dónde moverse; se comunicará mejor con el entorno y con los requerimientos del trabajo; y, participará más activamente en su propio proceso de desarrollo.

La capacitación laboral ha de implementar metodologías que ayuden al trabajador potencial o activo a conocer sus recursos y sus carencias, descubrir sus fortalezas y debilidades, sistematizar sus conocimientos y desarrollar el razonamiento lógico, crear iniciativas, escuchar propuestas e ideas, dominar miedos, inseguridades, rigideces que son producto del conocimiento y la no calificación o calificación.

En la provincia de Tungurahua y especialmente en Ambato en un centro de negocios y desarrollo empresarial constante en el que se debe aplicar el tema de indicadores de gestión con énfasis en la productividad y efectividad de los procesos ya que las estrategias y políticas que se implementan constantemente requieren de una gran inversión y a través de ellas se logra mejorar los procedimientos de las empresas y la persuasión al cliente permite ser más competitivas ya que es bajo este escenario donde el Marketing de Servicios toma fuerza y requiere ser correctamente gestionado por que a pesar de los grandes beneficios que trae consigo la planificación del mismo, se requiere la interacción de todos los niveles jerárquicos de la institución para llegar al éxito de la aplicación del presente tema.

Contexto Micro

La Cámara de Comercio de Ambato inauguró su Centro de Estudios y Capacitación “CENEC” el 24 de septiembre de 1993 tiempo en el cual se han venido desarrollando varios cursos y seminarios cubriendo varios campos tales como: Computación, Comercio, Administración, Finanzas, Marketing entre otros.

Desde su creación ha tenido la permanente ayuda de los diferentes Directorios de la Cámara de Comercio de Ambato, además de instituciones afines con quienes se han suscrito convenios de cooperación.

En las actuales condiciones de nuestro país es necesario que el recurso humano se convierta en una herramienta fundamental para ser competitivos, con un liderazgo pro activo y con capacidad de aprender y aplicar nuevas ideas en sus empresas.

Es por esto que el Directorio presidido por el Ing. Jorge Fabára Gumpel tomó la decisión de convertir al CENEC en “Fundación”, en beneficio de sus afiliados y la comunidad, y de esta manera satisfacer las necesidades de capacitación de nuestra provincia y la zona centro.

Como Fundación CENEC dio inicio a sus actividades en enero del 2006, con el fin de proporcionar servicios de capacitación a los socios de la Cámara de Comercio de Ambato y al sector productivo de la Zona Centro de País sin dejar de lado a estudiantes y público en general; proporcionando servicio de capacitación, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes

Durante este tiempo se han organizado diferentes eventos de capacitación, cabe indicar también que se han realizado actividades de carácter benéfico – social cumpliendo así la responsabilidad social que toda institución debe tener.

Se mantiene diferentes convenios de cooperación con empresas de prestigio a nivel nacional e internacional con el propósito de elevar el nivel de capacitación, contribuyendo así a una verdadera formación del talento humano.

Es por ello que el constante crecimiento de la Fundación y su demanda al satisfacer las necesidades de los diferentes sectores en cuanto a capacitación se refiere a tomado la decisión de analizar los puntos más susceptibles de la institución es así que se basara en los indicadores de gestión para medir la productividad y efectividad del servicio.

1.2.2. Análisis Crítico

La investigación nace de la necesidad de establecer indicadores de gestión que son insuficientes dentro de la Fundación ya que al tener un bajo rendimiento promocional ocasiona que no se pueda ofertar de mejor manera los servicios que

otorga y de igual forma el poco control en los procesos provoca la poca eficiencia en el servicio.

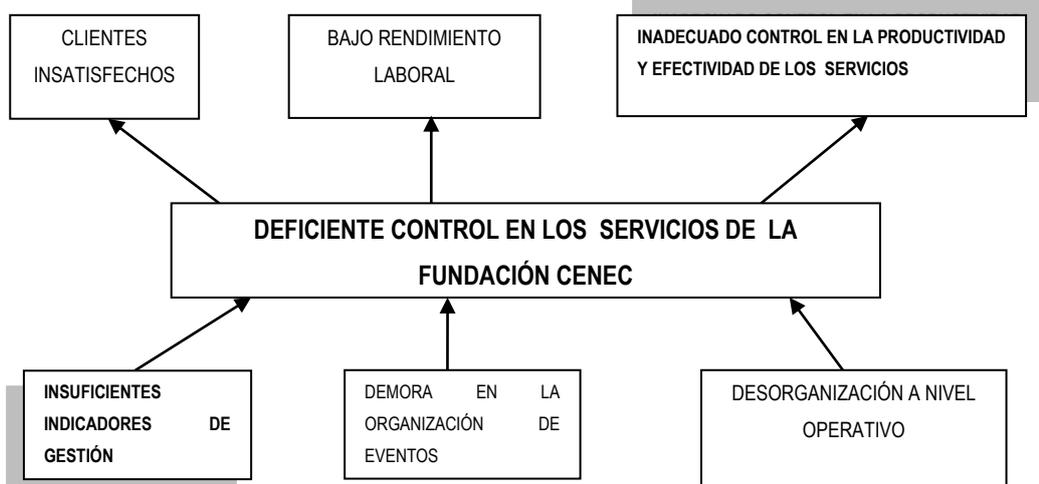
De igual forma el inadecuado control en la productividad y eficacia en los procesos ha desencadenado una desorganización a nivel operativo ya que las diferentes áreas se ven afectadas por no tener los tiempos de organización de eventos de capacitación causando clientes insatisfechos.

La Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC” al ver las deficiencias que existen en cada uno de los procesos y más aún que se está viendo afectado el buen servicio que siempre han puesto hincapié, deberá realizar un estudio para ver que índices de gestión son necesarios implementar para poder medir su productividad y eficacia.

Árbol de problemas.

Ilustración 1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

EFFECTOS



CAUSAS

Relación causa efecto

Después de haberse realizado el análisis crítico se ha llegado a determinar que la principal causa son los insuficientes indicadores de gestión, lo que provoca un deficiente control en la medición de procesos que puedan controlar la productividad y eficacia de los servicios de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”.

1.2.3. Prognosis

El deficiente control en la medición de la productividad y efectividad en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC su bajo rendimiento laboral, sus insuficientes indicadores de gestión, pueden provocar desorganización a nivel operativo y demoras en el servicio.

1.2.4. Formulación de Problema

¿Qué tipo de indicadores de gestión permitirán mejorar la productividad y efectividad de los servicios para la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC?

1.2.5. Interrogantes (subproblemas)

¿Es factible realizar una evaluación completa de la empresa?

¿Se puede medir el nivel de competitividad de la empresa y su desempeño interno?

¿Se puede mejorar la productividad y efectividad de la empresa?

¿Qué indicadores de gestión puedo aplicar?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

Delimitación Temporal: La presente investigación se desarrollará en un período de seis meses comprendidos de Junio a Noviembre del año 2013.

Delimitación Espacial: El estudio se lo efectuará en la ciudad de Ambato en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación Cámara de Comercio “CENEC” ubicado en la calle Montalvo 3-31 y Rocafuerte en la ciudad de Ambato.

1.3. Justificación

La investigación es de interés para el área gerencial de la Fundación pues le permitirá a ésta contar con herramientas administrativas y de análisis para una correcta medición de productividad y efectividad que va a incidir en una mejora organizativa y económica de la misma; es de importancia para los clientes internos ya que estos económicamente dependen del desarrollo de la empresa la misma que les puede brindar mayores beneficios si esta logra cumplir sus expectativas de crecimiento y de igual manera de sus clientes externos de la fundación que reciben los productos y servicios de la misma para desarrollar sus actividades; se tiene toda la información contable y administrativa para realizar la investigación, la misma que está orientada a sentar las bases de indicadores de gestión que sea de uso académico y gerencial para la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC” para lograr que la empresa pueda tener una mejor medición de productividad que se realizara entre la relación de la cantidad de servicios realizados y la cantidad de recursos utilizados que en términos de servicios se entiende que la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los equipos de trabajo y de los empleados en su organización y de esta manera logre ser reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad en el servicio.

1.4.Objetivos

1.4.1. General

Implementar indicadores de gestión que permitan lograr una correcta medición de productividad y efectividad de los servicios de capacitación en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”.

1.4.2. Específicos

- Identificar cuáles son los procesos que miden la productividad y efectividad de los servicios de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”.
- Definir qué indicadores de gestión son los más aptos para la mejora en los procesos de servicios.
- Plantear bases para un sistema de control de gestión por medio de indicadores para medir la productividad y efectividad en los servicios de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para el desarrollo de la presente investigación existen temas que se relacionan con el tema propuesto por lo tanto se tomara como guía la bibliografía de las variables en estudio, también se toma en consideración el problema que afecta a la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC” para su mejorar su productividad y efectividad en los procesos.

De acuerdo con Pelayo, (2009:146-147) en su tesis de maestría “Determinación del grado de calidad de una empresa a partir de los indicadores de gestión” concluye:

“Que un sistema de gestión es motorizado por 14 variables críticas. Por lo tanto el grado de calidad de una empresa puede determinarse con el análisis de solo estas 14 variables, la mayoría de las variables están relacionadas a la Dirección. Por lo que se puede concluir que son las variables relacionadas a éstas son las más importantes para definir el grado de calidad de una empresa, en vista a lo anterior es claro que el grado de calidad que ha alcanzado la dirección influye fuertemente en el grado de calidad alcanzado por una empresa.”

Según, Mera (2011:116-117) en base a su investigación “Los indicadores de gestión y su incidencia en la productividad de la empresa distribuidora Salazar Mayorga Disama Cía. Ltda., durante el primer semestre del año 2010”, concluye que:

“Los objetivos a corto, mediano, largo plazo, metas, políticas, visión y misión de la empresa se encuentran desactualizados, ocasionando inestabilidad en lo que se pretende alcanzar como organización.

La inaplicación de estrategias e indicadores de gestión para todos los departamentos de la empresa limita su crecimiento potencial puesto que son herramientas que permiten medir el desempeño de la misma y por ende tomar decisiones gerenciales acertadas, algunas políticas tales como las de ventas, de manejo de inventarios, de compras y de pago al personal presentan no están bien formuladas, originándose de esta forma una débil gestión en sus procesos, los indicadores de gestión son una poderosa herramienta para saber qué tan eficiente y eficaz es tanto la administración como la producción. Al estar en continuo monitoreo de las actividades se puede saber en qué está fallando, qué está bien y en qué aspectos la entidad puede mejorar”.

Según, Vásconez (2009: 54-55) “Implementación de indicadores de gestión para facilitar la toma de decisiones administrativas” concluye que:

“No hay normas preestablecidas en las que se realicen mediciones de resultados a través de indicadores, no existen apreciaciones de las diferentes actividades comerciales, en los que exista la aplicación de indicadores de gestión.”

Aplicar medidas evaluativas que determinen el éxito o fracaso obteniendo por la empresa con el cumplimiento de los objetivos preestablecidos para llegar al alcance de las metas propuestas en AVIPZA y así mismo los recursos de la empresa.”

Con los criterios expuestos a la implementación de indicadores de gestión acotan que su análisis y aplicabilidad es viable ya que con los indicadores necesarios y puestos en práctica para las herramientas gerenciales se podrá medir el desempeño en su productividad y la efectividad de los procesos y así llevar a la mejor optimización de recursos y tener un buen servicio al cliente.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se basa en el paradigma crítico propositivo, debido a que es posible desarrollar una hipótesis de trabajo limitado a un tiempo y espacio, además presenta una visión amplia de la realidad el cual permite establecer

objetivos o alternativas de solución aplicables a la empresa que podrán buenos resultados y buena marcha de la misma.

Actualmente la fundación se encuentra en un proceso cambiante y debemos estar dispuestos a adaptarnos, lo cual se debe mantener un mejoramiento continuo en los productos y/o servicios, para poder mejorar la calidad de vida de las personas, satisfaciendo sus necesidades, optimizando los procesos de servicio de la organización y consiguiendo cada vez más posicionamiento en el mercado.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta en la siguiente base legal:

- Consejo Nacional de la Calidad
- Ministerio de Trabajo y Empleo
- Ley del Consumidor

El Consejo Nacional de la Calidad (Concal), adscrito al Ministerio de Industrias Comercio y Competitividad ha establecido la obligatoriedad de someter al control de calidad a determinados bienes con el objetivo de proteger al consumidor, promover la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad.

Ministerio de Trabajo y Empleo

CENEC fue creado por resolución de la Asamblea de socios de la Cámara de Comercio de Ambato el 16 de noviembre del 2004, aprobada por el Ministerio de

Trabajo y Empleo mediante Acuerdo Ministerial No-000197 de 30 de junio de 2005.

Regida y normada por el Ministerio de Trabajo gracias a esa la Fundación puede seguir con sus actividades normales.

Ley del Consumidor

La ejecución de la presente investigación se fundamenta en los siguientes artículos de la Ley Orgánica del Consumidor.

RESPONSABILIDAD Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR

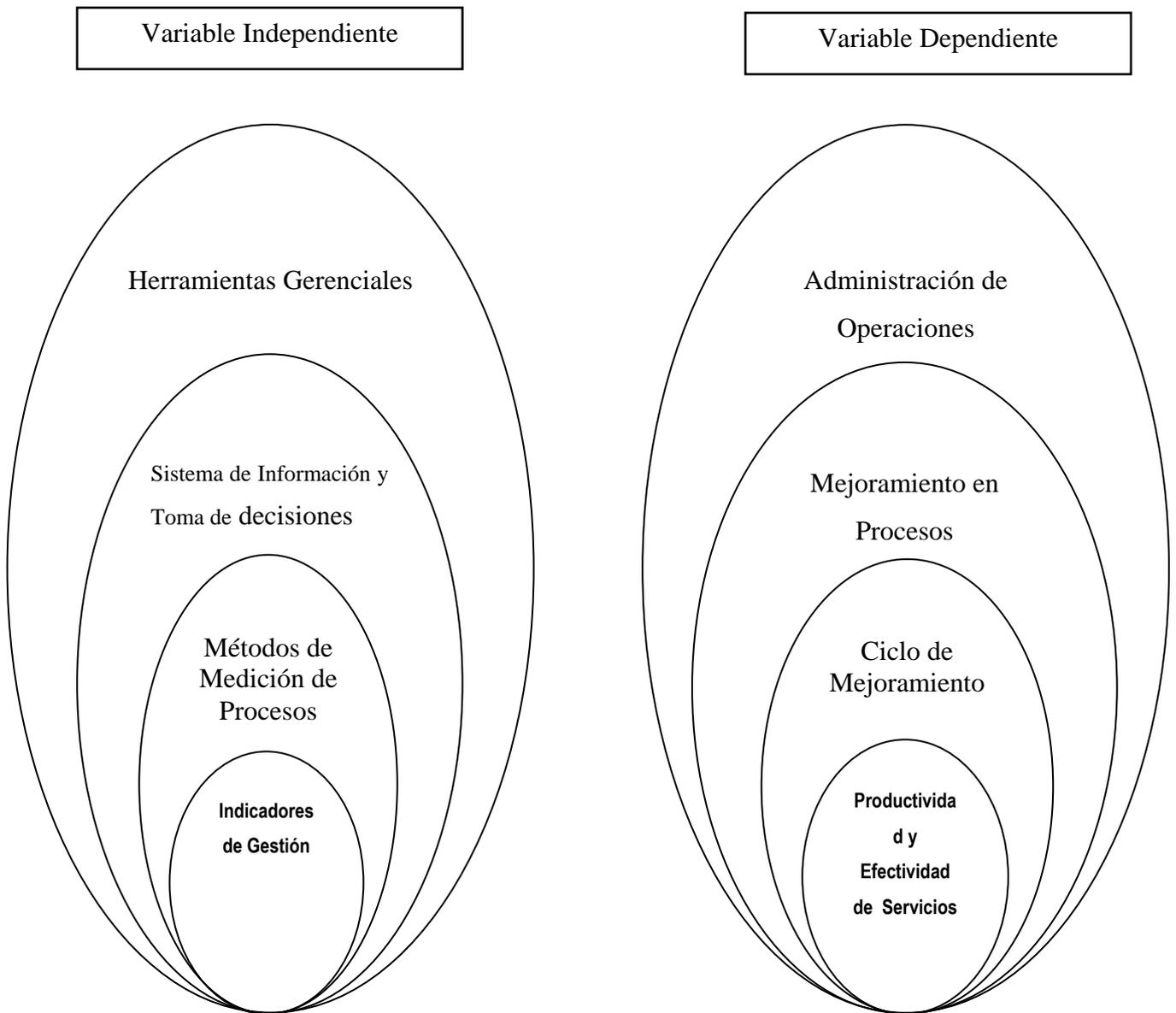
Art. 18.- Entrega del bien y la prestación de servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor.

Ninguna variación en cuanto a precios, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

2.4 Categorías Conceptuales

2.4.1. Superordinación Conceptual

Ilustración 2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

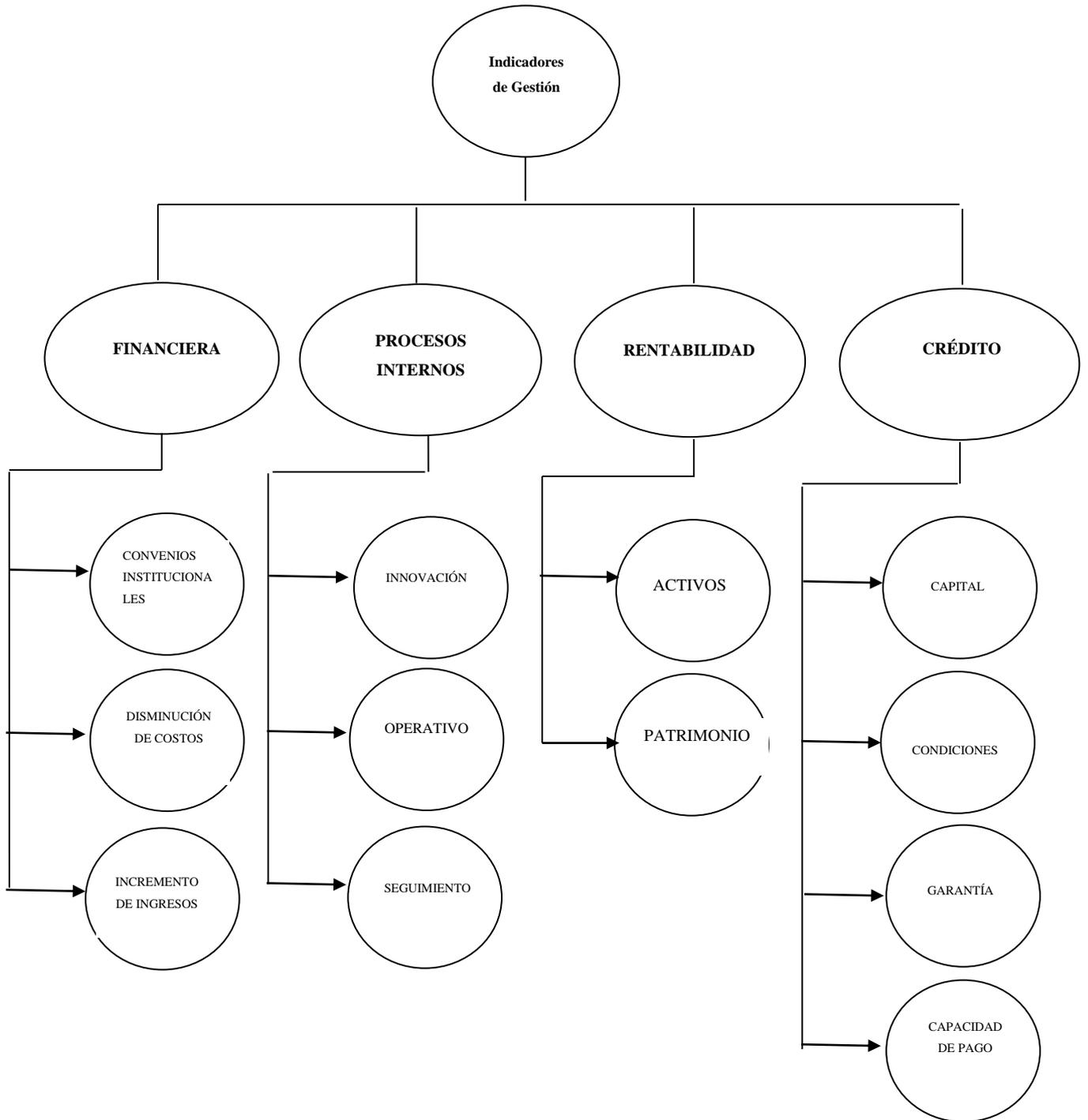


Fuente: Elaboración Propia

2.4.2. Subordinación Conceptual

2.4.2.1 Subordinación Conceptual de la Variable Independiente

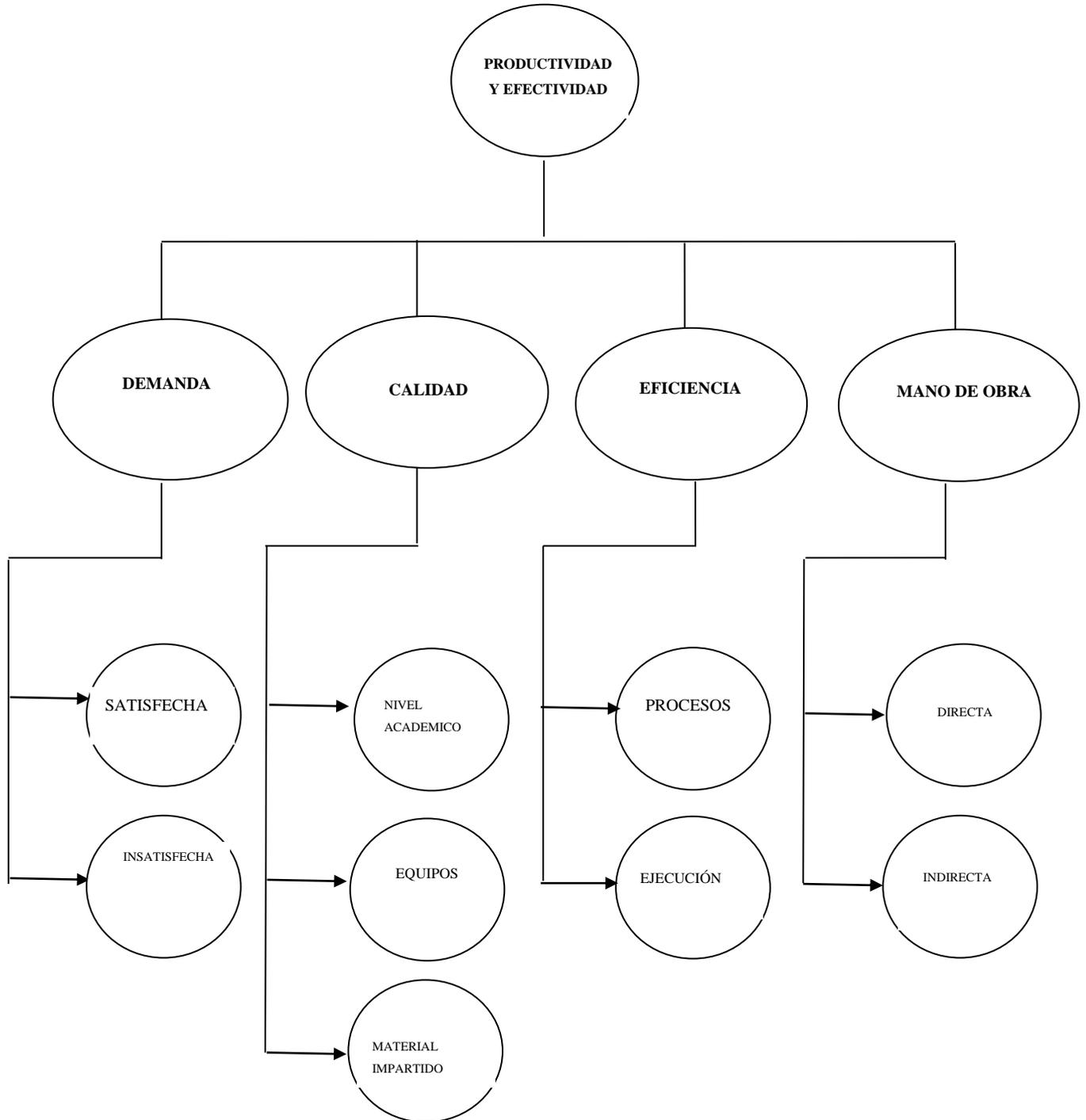
Ilustración 3 SUBORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE



Fuente: Elaboración Propia

2.4.2.2 Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente

Ilustración 4 SUBORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE



Fuente: Elaboración Propia

2.4.3. Marco Conceptual para la Variable Independiente

2.4.3.1. Herramientas Gerenciales

Según la publicación emitida por Thompson⁴ (2011), toma a las herramientas administrativas o gerenciales dentro de la organización son importantes ya que se generan por:

“Una serie de circunstancias en el ámbito administrativo, que se presenta a los gerentes de forma continua. Problemas tales como la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos de producción y entrega de productos y/o servicios, mal mejoramiento en los sistemas o líneas de montajes de los artículos entre otros se pueden derivar de una mala gestión o peor aún por aun inexistencia o falta de aplicación de las denominadas HERRAMIENTAS GERENCIALES.”

Para Thompson (ibíd.), en base a las definiciones de herramientas gerenciales enuncia que:

“Tal y como su nombre lo evoca las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.”

A continuación se exponen una serie de herramientas que utiliza la administración para la toma de decisiones y mejorar la calidad de sus procesos.

2.4.3.1.1 El Coaching Gerencial

De acuerdo a la administración en Teoría manifestado por Thompson⁵ (2011) da un concepto claro de lo que significa el coaching:

“Un coach gerencial adicionalmente de sus competencias lingüísticas o cognitivas requiere adquirir destrezas en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business

⁴ <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

⁵ <http://www.slideshare.net/makaonline/herramientas-administrativas-15338178>

coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.”

Para Dezerega (2007), el Coaching “es asumido como un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructura, procesos y herramientas de trabajo específico, que mejora el desempeño en forma permanente, a través de la comunicación verbal y no verbal.”

2.4.3.1.2 Cuadro de Mando Integral (BALANCED SCORE CARD)

El cuadro de mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Para Howard⁶ (2009) del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el Comando de Mando Integral es:

"Un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.”⁷

Perspectiva Financiera: *Se deben contar necesariamente y obligatoriamente con estos procesos dentro de la empresa y no solo esto, se debe manejar de forma oportuna la información que de ella se deriva y saber gestionarla según el ciclo económico.*

Perspectiva del cliente: *tiene que ver más que todo con los procesos y las nuevas tendencias de mercadeo o marketing, en la cual la producción de una empresa se tiene que orientar y ajustar hacia las necesidades de los clientes.*

⁶ https://www.mercadeo.com/41_scordcard.html

⁷ www.mercadeo.com/41_scordcard.html

Perspectiva del Proceso Interno: En ésta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, se incorporan procesos innovadores.

Perspectiva de Formación y Crecimiento: ya que el conocimiento es una de las cosas que más se renuevan hay que brindarle a nuestros empleados la posibilidad de capacitarlos y así aportar entre todos nuevos conocimientos en pro del beneficio organizativo.”

De acuerdo a lo expuesto anteriormente sobre el CMI se extrajo otra definición de un blog informativo que complementa lo mencionado anteriormente por Howard⁶ (2009).

“En pocas palabras, el Comando de Mando Integral permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes r (Thompson, 2011) entables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas”.

2.4.3.1.3 Just of Time (Justo a Tiempo)

Se realizó una investigación y de acuerdo con Thompson⁸ (2011), se extrajo la definición de Justo a Tiempo de lo que sacamos lo más importante:

“La técnica del Justo a Tiempo ha sido considerada como una herramienta de bastante importancia para todo tipo de empresa, simplemente porque su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades”.

⁸ <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

2.4.3.1.4 Reingeniería

En base al blog informativo y de aprendizaje se extrajo la definición de reingeniería de lo que sacamos lo más importante de acuerdo con Thompson (ibíd.):

“La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio y cuestiona sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar las empresas, su éxito se basa en olvidar como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo. Se dice que la reingeniería es voltear la página anterior e iniciar con una en blanco.”

2.4.3.1.5 Downsizing

En base a la publicación emitida por Thompson (ibíd.) se extrajo la definición de Downsizing de lo que sacamos lo más importante:

“El downsizing es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones.

El término tiene dos interpretaciones. En el sentido estricto, significa reducción de la fuerza de trabajo. En el sentido amplio, expresa un conjunto más diverso de estrategias como el rightsizing y el rethinking, y no necesariamente una reducción laboral, ya que por lo general ésta, como estrategia aislada, es ineficaz e inclusive perjudicial. El downsizing se emplea hasta volverse común tanto a los sectores públicos como a los privados. A pesar de que las presiones económicas, fiscales y políticas son la causa inmediata por la cual se decide llevar a cabo el downsizing, el hecho es que los cambios tan rápidos en el ambiente gubernamental y de negocios son la razón de fondo por la que se realizan estas medidas.

Entre las ventajas del Downsizing se puede mencionar una disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios, y, combinado con el outsourcing, da como resultado organizaciones más flexibles y ligeras.”

2.4.3.1.6 Benchmarking

Para tener una visión más clara de lo que significa el Benchmarking dentro de todo este proceso de modernización en las organizaciones surge ideas innovadoras y eficaces que a través del tiempo se han mantenido, demostrando su funcionalidad, dando paso a las herramientas gerenciales que ayudan al descubrimiento una de estas herramientas principales que es el Benchmarking definido por Thompson⁹ (2011).

“Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Se plantea una comparación, no solo entre la competencia sino cualquier otra empresa que le pueda proporcionar información para llevar a cabo las mejoras, ya sea de su misma actividad económica o no.”

Según Camp, R. (2002) el Benchmarking “es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos”.

2.4.3.1.7 Outsourcing

El outsourcing es otra herramienta muy importante en el proceso administrativo de gestión base a su definición podremos tener claro lo que significa y de ser el caso podrá ser aplicable a la organización por ello hemos destacado lo más importante de la definición administrativa de Thompson (ibíd.):

”El ambiente de negocios actual obliga a las empresas a tener una estructura flexible de tal manera que puedan adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. Por ende, muchas compañías en la actualidad tienden a reducir al máximo posible su tamaño de tal manera que todos

⁹ <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

los recursos de la organización (humanos, financieros, materiales, técnicos) sean enfocados a la creación de valor al cliente.

El Outsourcing es una estrategia que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su área principal de competencia y deje aquellas actividades que no están directamente relacionadas con el proceso de satisfacción del cliente (y por ende, que no agregan valor a la compañía) sean realizadas por personal externo a la empresa. De esta forma, con el uso del outsourcing actividades como la contabilidad, sistemas de información y mantenimiento son eliminadas de la organización para ser realizadas por un externo.

Al implementar el outsourcing las empresas han de tener en cuenta unas reglas, las más relevantes son:

- Existen áreas donde no es posible aplicar este tipo de herramientas como la tesorería, la administración de calidad, el control de proveedores, el servicio al cliente, etc.

- “Se han de definir los objetivos económicos (ahorros) de negocio (competitividad) y tecnológicos (eficiencias) que se persiguen mediante la externalización.

- Determinar los posibles riesgos que puedan detectarse en la implantación de un proceso de outsourcing. Para ello, debe prestarse especial atención a la definición de acuerdos de Nivel de Servicio, así como a penalizaciones por incumplimiento y bonificaciones por buen servicio”.

- Establecer la importancia del área o la función que queremos contratar, si se considera de vital importancia para nuestra empresa no debemos darla en outsourcing.”

2.4.3.1.8 Seis Sigma

De acuerdo con López¹⁰ (2003), con su libro metodología six-sigma: Calidad Industrial define de la siguiente manera:

“El 6 Sigma es una filosofía de calidad al extremo que promueve una mejora continua con el fin de eliminar casi absolutamente los defectos de los productos o servicios que la compañía ofrece, y que busca la satisfacción total del cliente en función de procesos productivos y organizacionales casi perfectos.

El proceso de la mejora del programa Seis Sigma en las empresas que lo aplican, se elabora en base a una serie de pasos:

- 1. Definir el producto y servicio*
- 2. Identificar los requisitos de los clientes*

¹⁰ <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

3. *Comparar los requisitos con los productos*
4. *Describir el proceso*
5. *Implementar el proceso*
6. *Medir la calidad y producto.*

“Está claro que el objetivo fundamental de la metodología del 6 Sigma es la puesta en práctica de una estrategia basada en mediciones que se centre en la mejora de proceso con la aplicación de proyectos. Esto se logra con el uso de dos metodologías secundarias de 6 Sigma: DMAIC y DMADV.”

2.4.3.2. Sistema de Información y toma de Decisiones

2.4.3.2.1 Organización de los Sistemas de Información

De acuerdo con Pineda¹¹ (2007) cita la siguiente definición de Sistema de Información:

“Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones. La información formal llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina.

Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración.

PLANEACIÓN Y CONTROL.

Todas las funciones gerenciales; Planeación, Organización, Dirección y Control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Para apoyar estas funciones, en especial la Planeación y el Control son necesarios los Sistemas de Información Gerencial

DESARROLLO DE UN S. I. G.

Se requiere un gran esfuerzo, experiencia, tiempo y dinero para crear un sistema de información gerencial que produzca información integrada y completa

Sin embargo, aun cuando la organización no se haya impuesto el

¹¹ <http://www.sistininformgerencial.blogspot.com/>

compromiso de desarrollar esta tarea, se puede realizar una función importante para mejorar el sistema y cubrir sus necesidades.

Tal vez no sea posible cambiar los formularios de registro o archivos, pero pueden hacerse cambios marginales, tales como el mejoramiento en la exactitud de los datos y la puntualidad de las fechas de informe.

Considerando la inmensa capacidad, en lo que al manejo de la información se refiere; los computadores están en capacidad de convertirse en una ventaja estratégica para las organizaciones más diversas.

ESTRUCTURA DE UN S. I. G.

Así mismo se define SIG como:

Un sistema integrado usuario –maquina, el cual implica que algunas tareas son mejor realizadas por el hombre, mientras que otras son muy bien hechas por la máquina, para prever información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa.

El sistema utiliza equipos de computación y software, procedimientos, manuales, modelos para el análisis la planeación el control y la toma de decisiones y además una base de datos.”

2.4.4.2.2 Las TIC y la calidad del SI

La Tecnología de Información y Comunicación permite que el diseño de los sistemas de información puedan tener en cuenta los requerimientos de información de los distintos niveles de dirección con esto podemos facilitar en gran medida la rapidez y menor costo, tal como lo manifiesta Pineda (ibíd.).

“En la actualidad es necesario la implementación de un sistema d información eficaz, que permita alcanzar cambios significativos en la productividad, y administración de una empresa, para lo cual es imprescindible la utilización de tecnologías de información y comunicación que brindan la posibilidad de aunar funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos.

Básicamente, las TIC, se tratan de un grupo de técnicas, desarrollos y dispositivos de última generación, que permiten integrar diferentes funcionalidades relacionadas con el almacenamiento, el posterior procesamiento y por último la transmisión de los datos.

Las TIC facilitaran el proceso de transmisión e intercambio de la información, que luego será evaluada en el sistema bajo ciertos criterios

que incluyen la confiabilidad, calidad y oportunidad que brinda la información obtenida y gestionada.

Independientemente del tipo de TIC que se utilice para desarrollar un sistema de información eficaz, es importante tener en cuenta que si bien debemos analizar los costos de inversión en infraestructuras, lo cierto es que con este tipo de sistemas debemos buscar la mayor calidad posible de los datos.

Recordemos que el objetivo principal de la implementación de un sistema de información debe ser siempre la calidad de la información, para lo cual los datos tienen que responder a una serie de parámetros establecidos.

Por ello, un sistema de información debe brindar la totalidad de los elementos que conforman los datos, en una estructura robusta, flexible ante los futuros cambios y homogénea.”

2.4.3.2.3 Los SI y la toma de decisiones

Para los Sistemas de Información es importante tomar en cuenta la toma de decisiones para ello se mencionara la definición de Bouthillier¹² (2011).

"Un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones y el control de una institución, además de ayudar a dichos directivos y personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos en un ambiente intensivo de información. La gestión de la información está orientada al control, preservación y retención de la información.

Las necesidades de información pueden ser relativas a hechos presentes o a situaciones futuras, con el objetivo de realizar una dirección proactiva. Las necesidades de información se agrupan según las unidades organizativas de la institución y las aplicaciones que cada una de ellas lleve a cabo. Resulta importante la necesidad de información sobre el entorno, implicando un mecanismo de observación que provea constantemente información relativa a los principales factores estratégicos: competencia, tecnología y política, entre otros. Igualmente, resulta una constante el análisis de información sobre aspectos claves de la organización como I+D, producción, recursos humanos y finanzas, entre otros. La elección o combinación de diversos procedimientos, lógicamente dependerá de las condiciones específicas de cada institución y de los individuos que la componen.”

¹² <http://mestanzaricardo.blogspot.com/2011/06/tipos-de-sistemas-de-informacion-en-las.html>

2.4.3.2.4 Sistema de Información Gerencial

Según, Watson¹³ (1991) define a los sistemas de Información Gerencial de la siguiente manera:

“Los SIG no solamente están destinados a proporcionar información, sino también capacidades de comunicación electrónicas, análisis de datos y organización de manera tal que favorezca el proceso de toma de decisiones.

Las redes y los nuevos enfoques para almacenar y acceder datos hoy en día han madurado, permitiéndose de manera sencilla el uso compartido de los datos y el procesamiento rápido de los mismos debido al poder de cómputo alcanzado y la visualización en formatos gráficos en formas fáciles de entender. Los SIG actuales deben permitir que la información pueda ser tabulada y copiada o exportada hacia otras herramientas que favorezcan el análisis de los datos.

En resumen, los SIG ayudan a hacer pronósticos de tendencias e identifican oportunidades, al mismo tiempo que ayudan a detectar problemas en la ejecución de los procesos establecidos. Facilitan el seguimiento del desempeño organizacional e incrementan el control de los diferentes niveles de dirección para apoyar que la toma de decisiones sea coordinada, pero descentralizada y que ocurra en los niveles operativos más bajos de la institución.”

2.4.3.3. Base medición de Indicadores

2.4.3.3.1 Medición de Indicadores

De acuerdo a Mingarro y Hernández¹⁴ (2007) La Medición se define como:

“La acción y efecto de medir” y medir es “determinar una cantidad comparándola con otra, lo explico de una forma que se entienda lo que se mide es cualquier propiedad o cualidad medible (Magnitud) usando un patrón que tenga bien definida esa magnitud, y tomando como unidad la cantidad de esa propiedad que posea el objeto patrón. Por ejemplo: se puede medir la Longitud y el patrón que usamos para medir la longitud es

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos17/sistema-gerencial/sistema-gerencial.shtml> en línea

¹⁴ <http://gestiondecallcenter.com/2012/11/29/que-es-la-medicion-medicion-de-indicadores/> en línea

el METRO. Entonces cuando medimos distancias utilizamos como unidad los metros que hay de un lugar a otro, eso es Medir.

Para que medimos.- *La Medición en todas las áreas es usada como un factor para la toma de decisiones, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación de la medición es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento, sin medición no podríamos llevar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más.”*

2.4.3.4. Indicadores de Gestión de Procesos

2.4.3.4.1 Sistema de Indicadores

Según, Rojas¹⁵ (2001-2013) manifiesta que los indicadores de gestión se conceptualizan de la siguiente manera:

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos)

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).”

¹⁵ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.

De acuerdo con Beltrán, (2000:56) “El estado significa el valor inicial del indicador, el umbral se refiere al valor del indicador que se quiere lograr, y el rango de gestión comprende el espacio entre los valores mínimo y máximo que puede alcanzar el indicador.”

Además de la determinación de los indicadores el autor da una visión más clara al definir cada uno de los puntos como diseñar, medir, mantener y estandarizar como se lo manifiesta Beltrán (ibíd.) a continuación:

“Diseñar la medición Consiste en fijar las fuentes de información, periodos de medición, análisis y presentación de la información.”

Determinar y asignar recursos Define los recursos que serán utilizados, tomando como referencia las mediciones que deben efectuarse.

Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión Es importante considerar que un indicador de gestión puesto en ejecución no siempre resultara acorde a las expectativas, este dependerá de un continuo monitoreo, el mismo que permitirá evaluar su aplicación y ajustar de ser necesarios su planteamiento y focalización.

Estandarizar y formalizar Esta fase se plasma en un manual los indicadores que permitirán medir la gestión de la organización.

Mantener y mejorar continuamente Debido al cambio tan dinámico que atraviesa el mundo actual, es imprescindible revisar los objetivos y sus estrategias, a fin de ajustarlos a la realidad del negocio.

El análisis permanente de la evolución de estos indicadores permitirá realizar correcciones o a su vez, incorporar nuevas estrategias que permitan obtener datos confiables y oportunos para la toma de decisiones.”

2.4.3.4.2 Tipos de Indicadores

Según Beltrán (ibíd.) manifiesta que los tipos de indicadores se conceptualizan así:

“Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión.

La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos.

Para ser adecuados, los indicadores deben ser:

- Accesibles (fáciles de identificar y recopilar)*
- Pertinentes (para los que deseamos medir)*
- Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen)*
- Objetivos (no ambiguos en su interpretación)*
- Precisos (para la acción que se quiere estimar)*
- Unívocos (parámetros exclusivos de lo que se mide) y Sensibles (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente).”*

Indicadores de gestión:

De acuerdo con Beltrán (2000:70) define a los indicadores de gestión de la siguiente manera:

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, estos suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos.

Asevera que lo esencial antes de establecer indicadores de gestión es tener presente qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente.

De tal manera se debe precisar un conjunto de indicadores que permitan construir un plan, controlarlo, ajustarlo y evaluar su desempeño.

Pueden ser:

- De economía: N° recursos empleados/disponibles.*
- De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos.*
- De eficacia: Comparan los resultados obtenidos con los previstos*
- De efectividad: Valoran el resultado global concreto con el previsto.”*

Tipos de indicadores de gestión

Según Beltrán (2000:75) existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión que las detalla así:

“Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles)

y eficacia (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard,

que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.).”

La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Sin embargo, más adelante se describirá más ampliamente a la clasificación de estos indicadores.”

Condiciones que deben reunir los Indicadores de Gestión

Según la Asociación Española de la Contabilidad y Administración de empresas (1997), la validez de los indicadores depende de que reúnan determinadas cualidades con relación a aspectos, tales como:

“Relevancia.- *La información aportada debe ser imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.*

Pertinencia.- *El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo, debe ser adecuado a lo que se quiere medir.*

Objetividad.- El cálculo a partir de las magnitudes observadas no es ambiguo.

Inequívoco.- El indicador no debe de permitir interpretaciones varias.

Sensibilidad.- La medida del indicador es suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.

Precisión.- Margen de error aceptable del indicador.

Accesibilidad.- Su obtención tiene un costo aceptable y es fácil de calcular e interpretar.”

2.4.3.4.3 Clasificación de los Indicadores de Gestión

2.4.3.4.3.1 Según su naturaleza

De acuerdo con Beltrán (2000:80) los indicadores por su naturaleza los definen de la siguiente manera:

“· **Economía.-** Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y físicos.

· **Eficacia.-** La eficacia de una organización se puede medir por el grado de cumplimiento de los objetivos tácticamente incluidos en su misión.

· **Efectividad.-** Mide el impacto de la actuación sobre el total de la población afectada, también se les denomina indicadores de impacto.

· **Excelencia.-** Se remite a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el usuario el servicio.

· **Equidad.-** Se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con la misma posibilidad de la media del país.

· **Entorno.-** El proceso de globalización y de cambios constantes a la que está sometida la economía mundial en la actualidad, hace del todo imprescindible controlar el entorno, esto implica conocer el entorno y adaptarse a los cambios que en él se produzcan.

· **Sostenibilidad.-** Referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo periodo de tiempo.

· **Legalidad.-** Es la comparación de actividades, versus normas, leyes y reglamentos.”

2.4.3.4.3.2 Según el objeto a medir

Según Beltrán (2000:82), manifiesta que por el objeto a medir se debe destacar los siguientes indicadores:

- **Indicadores de Resultados.-** *Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados y normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.*
- **Indicadores de procesos.-** *Valora aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia, además se suele utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultado.*
- **Indicadores de Estructura.-** *Tratan de medir aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos.*
- **Indicadores Estratégicos.-** *Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas.*

2.4.3.4.3.3 Según su ámbito de actuación

Para acotar en lo que es indicadores Beltrán (2000:83) también destaca lo siguiente:

- **Indicadores Internos.-** *Hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad correspondiente y por tanto, se refiere a la actuación interna de la entidad.*
- **Indicadores externos.-** *Se refieren normalmente a la repercusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los servicios.”*

2.4.3.4.4. Ventajas de los indicadores de Gestión

Según Beltrán (2000:84) los indicadores de gestión ofrecen una serie de ventajas los cuales se detallan:

- *Ayudan a conocer los objetivos y metas que persigue la organización.*
- *Miden la eficacia, eficiencia y economía de una organización.*
- *Se puede tener mejor control de los recursos físicos, financieros y humanos.*
- *Se da repuesta inmediata a los clientes”.*

2.4.4. Marco Conceptual para la Variable Dependiente

2.4.4.1. Administración de Operaciones

De acuerdo a la investigación del presente se tomó en consideración la definición de Morales¹⁶ (2013), que toma a la administración de operaciones de la siguiente manera:

“La administración de operaciones es la actividad mediante la cual los recursos, fluyendo dentro de un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización. Básicamente tiene que ver con la producción de bienes y Servicios.

Otras definiciones:

Es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan (sistemas de producción de bienes y servicios).

Es el proceso de obtención y utilización de recursos para generar bienes y servicios útiles, satisfaciendo asimismo los objetivos de la organización generadora.

Es la Administración de los sistemas de transformación que convierten insumos en bienes y servicios.

Entre las responsabilidades de la Administración de Operaciones figura conseguir todos los insumos necesarios y trazar un plan de producción que utilice efectivamente los materiales, la capacidad y los conocimientos disponibles en las instalaciones de la empresa productora. Dada una demanda en el sistema, el trabajo es programado y controlado para producir los bienes y servicios requeridos. Mientras tanto se debe ejercer control sobre los inventarios, la calidad y los costos. Por tanto, las instalaciones deben mantenerse así mismas

Las actividades de transformación y valor agregado combinan y transforman los recursos usando alguna forma de tecnología (mecánica, química, médica, electrónica, etc.). Esta transformación crea nuevos bienes y servicios con un mayor valor para los consumidores que los gastos de adquisición y procesado que tiene la organización”.

2.4.4.1.2 Funciones Básicas de la Administración

Según Serenelli¹⁷ (2012), destaca que las funciones principales básicas de la administración son las siguientes:

¹⁶ <http://rmorales.mayo.uson.mx/admon.pdf>

“Procesos.- *Procesos es el diseño del sistema de producción material. Donde se toma una decisión del tipo de tecnología que se utilizará, la distribución de las instalaciones, analizan el proceso, equilibrio de las líneas, control de proceso y análisis de transporte.*

Capacidad.- *Capacidad es la determinación de niveles óptimos de producción de la organización ni demasiado ni pocos; las decisiones específicas abarcan pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.*

Inventario.- *Inventario es la administración de niveles de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las actividades específicas incluyen ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y el manejo de materiales.*

Fuerza de Trabajo.- *Fuerza de trabajo es la administración de empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las actividades a desempeñar las podemos resumir en diseñar puestos, medición del trabajo, capacitación a los trabajadores, normas laborales y técnicas de motivación.*

Calidad.- *Calidad es la parte encargada de garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Las actividades a desempeñar dentro de estas funciones son controlar la calidad, muestras, pruebas, certificados de calidad y control de costos.*

Las actividades de la producción de operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital dentro de una empresa; los costos básicos de fabricación se contraen mediante las operaciones, es por ello que, dentro de una empresa, la administración de operaciones tiene un gran valor como arma competitiva, como estrategia; las fortalezas o debilidades de las cinco funciones de la producción pueden significar el éxito o fracaso de una organización; este sistema está estructurado mediante un conjunto de actividades y procesos relacionados para cumplir con el objetivo de crear bienes y servicios de calidad.”

2.4.4.1.3. Actividades en la Administración de Operaciones

Otra de las definiciones importantes que se destaca según Morales (2013) son las actividades a desarrollar dentro de la administración de procesos que se detalla a continuación:

“Estrategia de operaciones. Determinar las tareas crítica de operaciones para apoyar la estrategia global del a organización y desarrollar una estrategia funcional apropiada.

Planeación de productos. Seleccionar y diseñar los servicios y productos que la organización ofrecerá a sus clientes, patrocinadores o receptores.

¹⁷ www.gestionescolar.cl/mejoramientocontinuo.html

Planeación de la capacidad. Determinar cuándo y que tanto del as instalaciones, equipo y mano de obra se debe tener disponible.

Administración de inventarios. Decidir las cantidades de materia prima, trabajos en proceso y artículos terminados que conviene almacenar.

Administración del proyecto. Aprender como planear y controlar las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos de desempeño, programa y costo.

Programación. Determinar cuándo se debe realizar cada actividad o tarea ene l proceso de transformación y donde deben estar los insumos.

Control de calidad. Determinar cómo se deben desarrollar y mantener los estándares de calidad.

En toda organización alguien está a cargo de la función de operaciones. En el cuadro siguiente se listan algunos de los múltiples puestos en la administración de operaciones y se describen las tareas generales de cada uno de ellos.”

2.4.4.2. Mejoramiento en Procesos

Según Serenelli¹⁸ (2012), toma la siguiente definicion acerca de mejoramiento en procesos detallada asi:

"El mejoramiento de procesos: una herramienta para aumentar el nivel de satisfacción del cliente" intenta mostrar a partir de una síntesis de los grandes aportes realizados por los pioneros en materia de mejoramiento continuo, calidad, y procesos, los beneficios que su aplicación podrá tener en una empresa de cualquier dimensión.

Este trabajo parte de una descripción detallada de las etapas básicas que todo proceso de mejora deber a tener. En cada una de ellas se incluyen y explican diferentes herramientas aplicables a cada caso. Luego a partir de dicha estructura de trabajo se ejecuta un caso de aplicación práctica en el cual se plasma todo lo expuesto previamente. Definitivamente este libro tiene como fin brindar una poderosa herramienta para todo tipo de organización que pretenda subsistir y lograr el éxito en el competitivo y cambiante mundo empresarial.”

¹⁸ www.gestionescolar.cl/mejoramientocontinuo.html

2.4.4.3. Ciclo de Mejoramiento

Según Serenelli (ibid), toma al ciclo de mejoramiento de la siguiente manera:

”El Ciclo de Mejoramiento Continuo es un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas conducente al desarrollo de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión. Su finalidad es generar las condiciones que permitan asegurar el logro del Proyecto Educativo Institucional mediante el fortalecimiento de los procesos de gestión institucional y pedagógica.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo se aplica en una plataforma online abierta a la comunidad y que puede ser usada por equipos directivos de cualquier establecimiento del país. Este ciclo implica 3 momentos subdivididos en la realización de 5 etapas:

Dimensionamiento: Información cualitativa y cuantitativa sobre el establecimiento educacional. Su elaboración implica la sistematización de los principales antecedentes de la institución y permite tener una primera visión del tamaño, los objetivos y los resultados obtenidos por el establecimiento en los últimos períodos académicos.

Autoevaluación: Proceso clave en el Diagnóstico Institucional. En base a encuestas a la comunidad escolar (Directivos, Docentes, Alumnos y Apoderados) se miden las diversas áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad de Fundación Chile. Permite saber opiniones, grados de conocimiento, satisfacción y niveles de participación de los diversos actores.

Levantamiento de Evidencias: Por medio de la búsqueda de evidencias el proceso de Diagnóstico permite verificar la existencia, uso, grado de instalación y desarrollo de los Descriptores de Gestión asociados a cada una de las Áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad de Fundación Chile.

Plan de Mejoramiento: Opción que permite, en base a la Autoevaluación y al Levantamiento de Evidencias, crear un Plan de Mejoramiento que proyecta las líneas y acciones estratégicas del establecimiento.

Evaluación Externa: Luego de haber implementado el Plan de Mejoramiento, el establecimiento podrá solicitar una Evaluación Externa con el fin de optar a la Certificación de Calidad en Gestión Escolar.”

Ilustración 5 CICLO DE MEJORAMIENTO



Fuente: Agustín Serenelli ¹⁹

2.4.4.4. Productividad y Efectividad en procesos

2.4.4.4.1 Productividad de los procesos

Según Rockefeller²⁰ (2011), manifiesta la siguiente definición de productividad y efectividad de los procesos:

” Para quienes acostumbramos escuchar noticias resulta común escuchar notas referentes al mundo cambiante y globalizado en el que vivimos, y del cual también forman parte las empresas, y de la problemática a la que estas se enfrentan por razones diversas; si bien es cierto que más allá de mantenernos informados sobre estos acontecimientos y de ver si nos van a afectar de manera negativa, algo que deberíamos buscar quienes participamos de manera directa o indirecta en las empresas, es despertarlas de esa pasividad que en ocasiones llegan a mantener e

¹⁹ www.gestionescolar.cl/mejoramientocontinuo.html

²⁰ <http://www.serstrategie.com/node/127>

iniciar cambios en sus procesos y cambio de paradigmas que con mucha probabilidad conllevan a la innovación y mejoramiento de las mismas, dándoles un toque de dinamismo y eficiencia.

Este tipo de actividades que generan corrosión o desgaste del engranaje de la empresa, afecta a los demás procesos en la medida en que se suman, lo que conduce a una baja productividad y competitividad.

También es cierto que existen otros factores como pueden ser los malos manejos administrativos, falta de conocimiento en temas de gestión por parte del personal directivo y empresarios, la falta de un buen plan de trabajo, bajo nivel y pobre cultura de la planeación, bajos niveles de innovación, poco conocimiento de las tendencias del dinamismo y globalización de los mercados, poca flexibilidad y adaptación para enfrentar cambios impredecibles. Este tipo de factores son solo algunos por mencionar dentro de un listado enorme, y que en ocasiones obstaculizan y no permiten que las empresas logren alcanzar el estado de organizaciones, aspectos que en gran medida se deben a la falta de herramientas que provean información oportuna y veraz, para hacer gestión y que apoyen la toma de decisiones de una forma más acertada.

Las empresas pueden ser competitivas, si logran alcanzar un alto grado de eficiencia y productividad, que permitan enfrentar la competencia en su sector, con ello y buena calidad es posible que el negocio sea perdurable al menos por un corto tiempo”.

2.4.4.4.2 Funciones de producción

De acuerdo con Colmenares²¹ (2007), destaca lo más importante de la productividad es así que hacemos referencia a sus funciones tomando lo siguiente:

“Las funciones de producción, guardan una estrecha relación con el concepto de sistemas usado en matemática o en la moderna teoría de control.

La teoría de producción hace uso de un enfoque sistémico desarrollando un análisis de entrada- salida para modelar el comportamiento de una empresa.

Desde un aspecto puramente conceptual, en la teoría económica se denomina a una función de producción como aquella que genera la máxima salida que puede producir una empresa con los insumos normales. El concepto de función de producción guarda un aspecto un

²¹ <http://www.gestiopolis.com/economia/productividad-y-la-medicion-de-la-productividad.htm>

tanto etéreo, ya que la máxima salida potencial depende de muchos factores, tanto tecnológicos como humanos organizacionales.

La productividad es definida como un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Así pues, una definición común de la productividad es la que la refiere como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, y denota la eficiencia con la cual los recursos son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Levitan, 1984; Martínez, 1998). En términos generales, se entiende por productividad la relación existente entre el producto(s) y el insumo(s). Su medición al nivel de empresa es, entonces, la cuantificación de la producción obtenida y los insumos utilizados en el proceso productivo (SENA, 2003).

La productividad de una empresa se mide a través de una serie de indicadores relacionados y se evalúa mediante su comparación con la de otras empresas, aquellas que producen los mismos bienes o servicios y que se consideran como empresas líderes por su organización y tecnología en relación con el promedio del sector productivo al cual pertenece la empresa.

El indicador más utilizado de este tipo de productividad se relaciona con el factor trabajo, es decir, un indicador de productividad de la mano de obra, la cual puede medirse en términos de número de personas ocupadas, horas hombre trabajadas (variable más recomendada por ser altamente sensible a los cambios de producción, entre otros aspectos).”

2.4.4.4.3 Efectividad Organizacional

De acuerdo con Cohuo²² (2008) define a la efectividad organizacional de la siguiente manera:

“La efectividad organizacional es uno de esos términos sobre los cuales no hay demasiado consenso alrededor de su significado cabal, situación que empeora, puesto que un buen número de términos han sido empleados como substitutos, muchas veces forzando la equivalencia por las cañerías del sentido común y las analogías. Desempeño, éxito, habilidad, eficiencia, mejoramiento, calidad, productividad, e incluso la responsabilidad, han sido utilizadas para este propósito.

Nadie puede dudar que la integridad sistémica debiera existir en grado suficiente, manteniendo un equilibrio entre los factores componentes.

²² <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60231.PDF>

También que deberían alcanzarse las metas, especialmente aquellas asociadas con los resultados diferenciales del sistema, y que también es necesario prever que los procesos de decisión y de control sean lo suficientemente fluidos como para resolver a tiempo los problemas relacionados con las metas, con el mantenimiento sistemático y con el mantenimiento eficiente de los procesos de transformación que conducen a la elaboración de productos. La insuficiencia en algunas de esas áreas, o de alguno de sus componentes, implicaría poner al sistema en estado de riesgo.

Hay por lo menos cuatro fuentes determinantes de estas evaluaciones de la efectividad organizacional:

- a) La que proviene de los intereses de los subordinados y los niveles altos de la jerarquía de la organización;*
- b) Los valores y propósitos personales de los integrantes de la organización;*
- c) La perspectiva aportada por factores externos, sean ellos personas con influencia o el producto de la interdependencia con otras organizaciones;*
- d) La perspectiva representada por la sociedad en general, o el interés público de la organización”.*

2.4.4.4 Teoría de la Efectividad Organizacional

Una vez teniendo un poco más claro el panorama acerca de lo que significa la efectividad organizacional el autor Cohuo (ibid), manifiesta la teoría de la efectividad resumiéndola así:

“Una vez sentadas las bases, podemos proponer la siguiente definición de efectividad organizacional:

“Grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella”

Por tanto, la efectividad organizacional consiste en identificar los objetivos de producción de una organización y determina que tan bien las ha alcanzado.

- 1. Indicadores Considera objetivos operativos, que reflejan actividades que la organización realmente realiza.*
- 2. Utilidad Se emplea en las organizaciones de negocios, ya que las metas de producto pueden medirse con facilidad.*

Lo mismo ocurre cuando se enfatiza el desarrollo de los recursos humanos para mejorar la Efectividad Organizacional; si esto ocurre cuando las necesidades exigen mejorar otro aspecto, todo esfuerzo conducirá a tener gente satisfecha pero inefectiva, por lo que una vez más la respuesta sería: depende de los requerimientos.”

2.4.4.4.5 La efectividad Organizacional, Innovación y Cambio

Las organizaciones por el mismo hecho de que están en constante cambio deben tomar muy en cuenta la innovación y el cambio continuo es por eso que el autor Cohuo²³ (2008), manifiesta lo siguiente:

“Las grandes organizaciones deben encontrar formas de actuar como si fuesen pequeñas y flexibles. Las empresas dedicadas a la manufactura necesitan entrar en contacto con la nueva tecnología de manufactura flexible y empresas de servicio para tener acceso a nueva tecnología de información.

Las organizaciones contemporáneas deben encontrar un equilibrio para innovar y cambiar no solo para prosperar sino para sobrevivir en un mundo creciente competencia.

El cambio, no es la estabilidad, es lo que hoy marcara la pauta. Mientras los cambios alguna vez ocurrieron de manera paulatina y poco frecuente, en la actualidad son drásticos y constantes. Un elemento clave para el éxito de la compañía

TIPOS DE CAMBIO ESTRATÉGICO

Los directivos pueden enfocarse en cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones para lograr una ventaja estratégica. Estos cuatro tipos se resumen en los productos y los servicios, la estrategia y la estructura, la cultura y la tecnología.

Los cambios tecnológicos son los cambios en un proceso de producción dentro de una organización, lo que influye su conocimiento y su base de habilidades, los cuales hacen posible una competencia distinta. Estos cambios están diseñados para hacer que la producción sea más eficiente o para generar un volumen mayor. Los cambios en los productos y los servicios atañen a la generación de productos o servicios de una organización. Los nuevos productos suponen nuevas adaptaciones a productos existentes o bien, líneas completas de nuevos productos.

Estos cambios se refieren en la forma de pensar de los empleados; es decir, son cambios en la mentalidad y no en la tecnología la estructura o los productos”.

²³ <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60231.PDF>

2.4.4.4.6 Mercado

Según autores (Perez, 2013, p. 50) acuerda que el comportamiento del mercado es muy diferente a nuestra percepción, y enuncia lo siguiente de acuerdo a su experiencia.

“Mercado es el conjunto de personas naturales y jurídicas con necesidades susceptibles de ser satisfechas con bienes o servicios (o conjunto de ambos): con un determinado poder adquisitivo que las respalde y con el deseo y con el deseo de satisfacerlas, a un precio o coste potencialmente “rentable” para el vendedor.”

2.4.4.4.7 El Servicio como elemento del Marketing

Según autores (Perez, 2013, p. 306) para tener una mayor referencia de como se toma al servicio como elemento de Marketing debemos enunciar los siguientes conceptos.

“El servicio como elemento de marketing, tiene una importancia estratégica creciente. Por un lado, puede ser la fuente de atributos y argumentos diferenciales de la oferta y por otro, puede ser la base del valor añadido que la difusión y abaratamiento de la tecnología, no permiten en el producto básico (tangible o no).”

2.5 Hipótesis

Los indicadores de gestión permiten mejorar la productividad y efectividad de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”

2.5.1. Señalamiento de Variables

Variable Independiente.- Indicadores de Gestión.

Variable Dependiente.- Productividad y Efectividad.

Unidad de observación.- Fundación Centro de Estudios y Capacitación Cámara de Comercio “CENEC”

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular. El propósito del siguiente estudio es el de explicar los diferentes enfoques que se utilizarán en una investigación científica y que representan la clave y guía para determinar resultados congruentes, claros, objetivos y significativos.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. De campo

De acuerdo con **Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000:18)**, “la investigación de campo es el análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia.”

Las técnicas usualmente utilizadas en el trabajo de campo para el recolección de material son: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, etc.; de acuerdo con el tipo de trabajo que se esté realizando, puede emplearse una

de estas técnicas o varias al mismo tiempo, para el desarrollo del presente trabajo, se acudió a la empresa objeto de estudio, con el fin de realizar encuestas y entrevistas a un grupo de trabajadores, administrativos, clientes y directivos, las mismas que permitirán recoger información para obtener datos reales sobre el problema a investigar.

3.2.2. Bibliográfica – documental

De acuerdo con **Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000:18)**

“La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.”

Se basara en la documental ya que al ser una investigación la cual debe probarla mediante una hipótesis ésta debemos comprobarla de forma estadística y requeriremos el apoyo de libros e información documentada que pueda ratificar nuestra propuesta; de igual forma la base de toda definición debe ser respaldada con su debido material escrito razón por la cual también tomamos énfasis en dicho método de investigación.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Los tipos de investigación que permitirán realizar un análisis profundo al problema y facilitarán el establecimiento de soluciones más variables para cumplir con los objetivos propuestos son:

3.3.1. Investigación Exploratoria

La investigación empezara con el nivel exploratorio que permitirá desarrollar nuevos métodos, generar hipótesis, reconocer variables de interés investigativo,

así como sondear un problema y sus datos necesarios para fundamentar lo poco investigado o desconocido en un contexto particular.

3.3.2. Investigación descriptiva

Para el desarrollo del presente trabajo se tomara el enfoque del nivel descriptivo que nos ayudara a tener un conocimiento más profundo del tema propuesto porque se observa de manera científica el problema a investigar, lo cual facilitó el planteamiento del mismo, la formulación de hipótesis y la selección de la metodología adecuada para realizar el proyecto de la mejor manera y asociar las ambientes en torno al problema en discusión.

3.3.3. Asociación de variables correlacional

Aquí se evalúa las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable, permite medir el grado de relación entre variables, así como determinar sus tendencias.

En este nivel se relaciona las variables que son objeto de estudio que para el caso son:

Variable independiente: Indicadores de Gestión.

Variable dependiente: Productividad y Efectividad.

Con el estudio de dichas variables se tendrá que llegar de lo abstracto a lo concreto, establecer los fenómenos en estudio con sus causas y efectos, ambas variables se relacionan en virtud de que los indicadores de gestión influyen en la productividad y efectividad de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

El universo de estudio no se lo puede determinar ya que el objeto de estudio es amplio ya que al tener el servicio de capacitación las necesidades y requerimientos de cada área de la zona centro es diferente, es por eso que se basara el estudio en un método estadístico de una población infinita, la fórmula que se aplicara es el tamaño de muestra en base a la proporción, se tomara al error del intervalo de confianza del 5% y la prevalencia del problema se tomara el 10% y de acuerdo al intervalo de confianza el error de estimación se lo hará de igual forma del 5%.

3.4.2. Muestra

Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2}$$

Error Alfa	A	0.05
Nivel de Confianza	1- α	0.95
P d s colas	1- $\alpha/2=$	0.975
Z de (1- α)	$Z_{1-\alpha/2} =$	1.96
Prevalencia del problema	P	0.10
Complemento de p	Q	0.90
Precisión o error de estimación	D	0.05

Tamaño de la muestra	N	139.0
----------------------	---	--------------

Se tomó como base la formula tamaño muestral de una proporción para una población infinita, una vez obtenido el cálculo mediante la fórmula estadística se puede observar que el tamaño de la muestra a estudio es de 139 personas las cuales se realizara la encuesta respectiva.

3.5. Operacionalización de las variables

3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente

Tabla 1 MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE	CATEGORIAS O DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS		CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Los INDICADORES DE GESTION son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados para evaluar el desempeño y los resultados y la calidad del servicio. Los más destacados y objeto de análisis son: Indicador Corporativo, Financiero, Eficiencia y Efectividad, desempeño táctico y funcional, evaluación de riesgo y manejo de marketing.</p>	Servicio de Capacitación	Tiempo de atención a cada evento	<p>Considera usted que planificación en el tiempo de atención de cada uno de los eventos es el esperado</p>	<p>a) Siempre b) Rara vez c) Nunca</p>	<p>E : Nominal T : Dicotómica</p>	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>
			<p>Que nivel considera usted que tienen de conocimiento los instructores</p>	<p>a) Totalmente capacitado b) Regularmente capacitado c) Medianamente capacitado d) Poco capacitado e) Nada Capacitado</p>	<p>E : Ordinal T : Politémica</p>	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>
			<p>Considera usted que el nivel de supervisión de cada evento es el adecuado</p>	<p>a) SI b) NO</p>	<p>E : Nominal T : Dicotómica</p>	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>
		Reprocesos	<p>Con que frecuencia se registran fallas en la coordinación de los eventos</p>	<p>a) Siempre b) Rara vez c) Nunca</p>	<p>E : Ordinal T : Politémica</p>	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>
	Evaluación de Riesgo	Costo de Evento	<p>Se le comunica cuáles son los costos de cada evento impartido</p>	<p>a) SI b) NO</p>	<p>E : Nominal T : Dicotómica</p>	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>
		Concesión de becas	<p>Se verifica la información de las personas sujetas a becas</p>	<p>a) SI b) NO</p>	<p>E : Nominal T : Dicotómica</p>	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>
		Infraestructura	<p>Se realiza inspecciones al mobiliario donde se realizará el evento</p>	<p>a) Siempre b) Rara vez c) Nunca</p>	<p>E : Ordinal T : Politémica</p>	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>
	Marketing	Publicidad	<p>Usted con que frecuencia interactúa con las actividades de la Fundación</p>	<p>a) 1 mes b) 2 meses c) 3 meses d) 6 meses</p>	<p>E : Ordinal T : Politémica</p>	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>
			<p>Usted con que frecuencia escucha publicidad de la Fundación en los medios de difusión</p>	<p>a) 3 meses b) Un mes c) Quince días d) 1 Semana e) Diario</p>	<p>E : Ordinal T : Politémica</p>	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>

Fuente: Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC
Elaboración: Propia

3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente

Tabla 2 MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE	CATEGORIAS O DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. La relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema y mejora su calidad.</p> <p>La efectividad consiste en identificar los objetivos de producción de una organización realmente realiza</p>	Tiempo	Medición de Tiempo	Cree usted que se planifica el tiempo estipulado en el que se realizara el evento a) SI b) NO	E : Nominal T : Dicotomica	T: Encuesta I: Cuestionario
		Servicio Oportuno	Considera usted que el servicio es oportuno al momento de ser atendido a) SI b) NO	E : Nominal T : Dicotomica	T: Encuesta I: Cuestionario
		Satisfacción del Cliente	Usted considera que los servicios proporcionados cumplieron con sus expectativas a) SI b) NO	E : Nominal T : Dicotomica	T: Encuesta I: Cuestionario
	Calidad	Productos y/o Servicios	Usted cree que los servicios y productos ofertados son de calidad a) SI b) NO	E : Nominal T : Dicotomica	T: Encuesta I: Cuestionario
	Talento Humano	Personal de la Institución	Usted considera que el personal de la Institución se encuentra capacitada en Relaciones Humanas a) SI b) NO	E : Nominal T : Dicotomica	T: Encuesta I: Cuestionario
	Mejora Continua	Procesos	Usted considera que los procesos ayudan a la resolución de problemas concretos a) SI b) NO	E : Nominal T : Dicotomica	T: Encuesta I: Cuestionario

Fuente: Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC
Elaboración: Propia

3.6. Plan de recolección de información

Tabla 3 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para conocer y contextualizar los objetivos de la investigación
¿De qué personas?	Clientes que requieren el servicio de capacitación de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación “CENEC”
¿Sobre qué aspectos?	Sobre los indicadores de gestión que ayuden a medir la productividad y efectividad de los servicios.
¿Quién?	Investigadora: Grace Cárdenas A.
¿Cuándo?	Mayo a Octubre del 2013
¿Dónde?	Fundación Centro de Estudios y Capacitación Cámara de Comercio “CENEC”
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Bibliográfica, Encuestas, entrevista y observación directa
¿Con qué?	Reportes, Bases de datos, Cuestionarios, estructuración de diálogos para las entrevistas a realizarse e indagación
¿En qué situación?	Servicio al cliente externo

Fuente: A partir de Herrera y Otros
Elaboración: Propia

3.7. Procesamiento y Análisis de la Información

El procesamiento y análisis de datos, estará guiados por los propuestos por Herrera y otros (2004:137).

- *“Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, y otros factores que atenten contra la claridad y objetividad de la investigación.*
- *Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir errores de contestación.*
- *Tabulación o cuadros según las variables de la hipótesis y objetivos*
- *Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).*
- *Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.”*

3.8. Plan de Análisis e interpretación de resultados

- En el análisis de los resultados estadísticos se destacara tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- La interpretación de los resultados se apoyará en el marco teórico y en los diversos aspectos pertinentes.
- Para la comprobación de hipótesis se utilizara la prueba no paramétrica utilizando el estadístico Chi cuadrado de independencia ya que las variables son de tipo nominal.
- Para el establecimiento de conclusiones se derivarán de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivarán de las conclusiones establecidas.

Relación de Objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

Tabla 4 RELACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
OBJETIVO ESPECÍFICO 1		
OBJETIVO ESPECÍFICO 2		
OBJETIVOS ESPECÍFICO 3		

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

4.2 Interpretación de los resultados

La encuesta fue aplicada a los clientes externos de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC.

A continuación se realizara un análisis de cada pregunta realizada a los clientes para tener una visión más amplia y precisa de las necesidades de los clientes y con esto ver las falencias que presenta la Fundación.

Pregunta No. 1

1. ¿Considera usted que el tiempo planificado para cada evento impartido es el esperado?

Tabla 5 ENCUESTA PREGUNTA # 1

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	44	32%
Rara Vez	78	56%
Nunca	17	12%
	139	100%



Ilustración 6 ENCUESTA PREGUNTA # 1

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: De acuerdo con los datos recabados de acuerdo con el tiempo planificado para cada evento los clientes respondieron en un 32% como Siempre el 56% Rara vez y un 12% Nunca.

Interpretación: En base a lo manifestado podemos interpretar que el tiempo planificado para cada evento tiene ciertos inconvenientes al no tenerlo en el tiempo esperado este inconveniente surge ya que el Salón de las Cámaras es multiuso es decir es ocupado para diversas actividades lo cual dificulta su arreglo a la hora indicada.

Pregunta No.2

2. ¿Marque con una X el nivel de capacitación que usted considera que tiene el personal que imparte los cursos?

Tabla 6 ENCUESTA PREGUNTA # 2

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente capacitado	25	18%
Regularmente capacitado	29	21%
Medianamente capacitado	48	35%
Poco capacitado	17	12%
Nada capacitado	20	14%
	139	100%

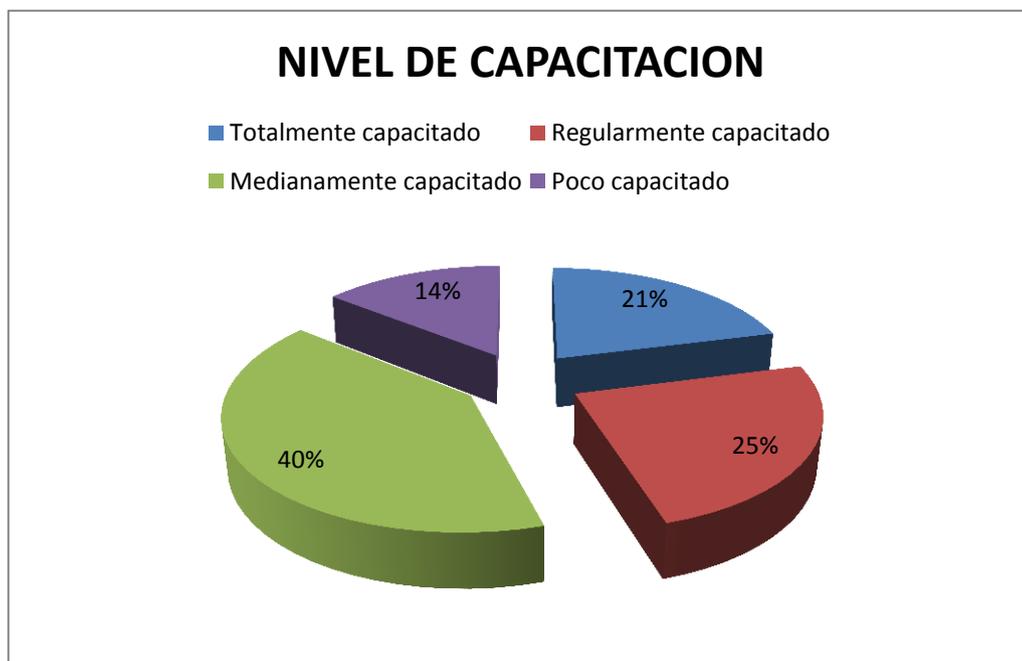


Ilustración 7 ENCUESTA PREGUNTA # 2

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: En base a las encuestas realizadas se obtuvo los siguientes resultados de acuerdo a los clientes el personal que imparte los cursos el 25% Totalmente capacitado el 29% Regularmente capacitado el 48% Medianamente capacitado y el 17% Nada capacitado.

Interpretación: Con lo manifestado podemos analizar que el personal no se encuentra satisfaciendo las necesidades potenciales de los clientes y no cubre las necesidades académicas requeridas por las cuales están solicitando el curso.

Pregunta No. 3

3. ¿Considera usted que el nivel de supervisión que tiene cada evento es el adecuado?

Tabla 7 ENCUESTA PREGUNTA # 3

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	50%
NO	69	50%
	139	100%



Ilustración 8 ENCUESTA PREGUNTA # 3

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: En base a lo encuestado los clientes manifiestan el 50% que no hay supervisión de cada evento y el otro 50% que sí.

Interpretación: Para los clientes la mitad de nuestro universo encuestado manifiesta que no hay suficiente supervisión de eventos hay que poner mayor énfasis para los requerimientos solicitados al momento de impartir el curso.

Pregunta No. 4

4. ¿De acuerdo a las inspecciones realizadas el servicio es oportuno y no se registran inconvenientes en la coordinación de los eventos?

Tabla 8 ENCUESTA PREGUNTA # 4

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
S iempre	43	31%
Rara Vez	60	43%
Nunca	36	26%
	139	100%



Ilustración 9 ENCUESTA PREGUNTA # 4

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: De acuerdo con las encuestas los clientes manifiestan que existen inconvenientes en los cursos en un 43% Siempre 60% Rara vez 36% Nunca.

Interpretación: En base a los resultados expuestos debemos poner mayor cuidado a los inconvenientes que surgen dentro de la ejecución de los cursos ya que los participantes de los eventos se quejan de que los existe y no hay una pronta solución.

Pregunta No. 5

5. ¿Usted es comunicado oportunamente sobre los costos de cada evento a impartirse?

Tabla 9 ENCUESTA PREGUNTA # 5

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	62	45%
NO	77	55%
	139	100%



Ilustración 10 ENCUESTA PREGUNTA # 5

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: Después de realizar las encuestas los clientes manifiestan en un 45% que si son comunicados de los costos de los cursos a impartir pero el 55% manifiesta que no son comunicados oportunamente.

Interpretación: El proceso de información está mal canalizado y debemos poner atención al personal que muchas veces no proporciona toda la información requerida al momento de necesitarla

Pregunta No. 6

6. ¿Usted ha verificado que la institución goza de becas para las distintas capacitaciones previo estudio.

Tabla 10 ENCUESTA PREGUNTA # 6

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	48%
NO	72	52%
	139	100%

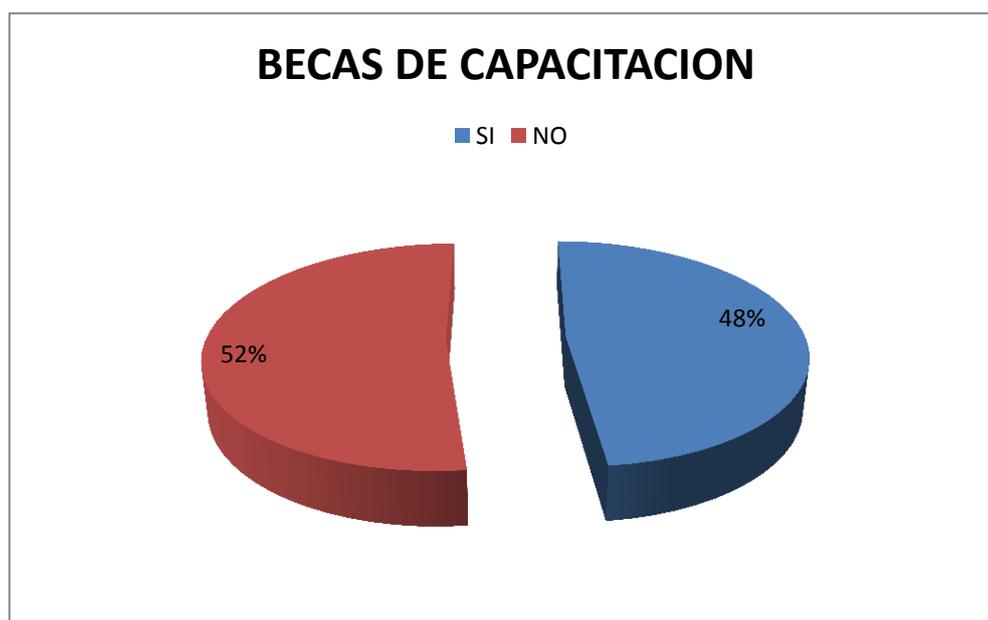


Ilustración 11 ENCUESTA PREGUNTA # 6

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: En cuanto a becas se refiere los clientes manifiestan que si existe en un 48% y el 52% que no.

Interpretación: De acuerdo a las políticas internas los clientes deben cumplir ciertos parámetros para ser beneficiarios de dichas becas en torno a las encuestas aproximadamente la mitad de nuestro universo no conoce sobre nuestros lineamientos para aprobar a dichas becas.

Pregunta No. 7

7. ¿Al momento de realizar las capacitaciones la entidad verifica el mobiliario antes de su desarrollo?

Tabla 11 ENCUESTA PREGUNTA # 7

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	36	26%
Rara Vez	56	40%
Nunca	47	34%
	139	100%

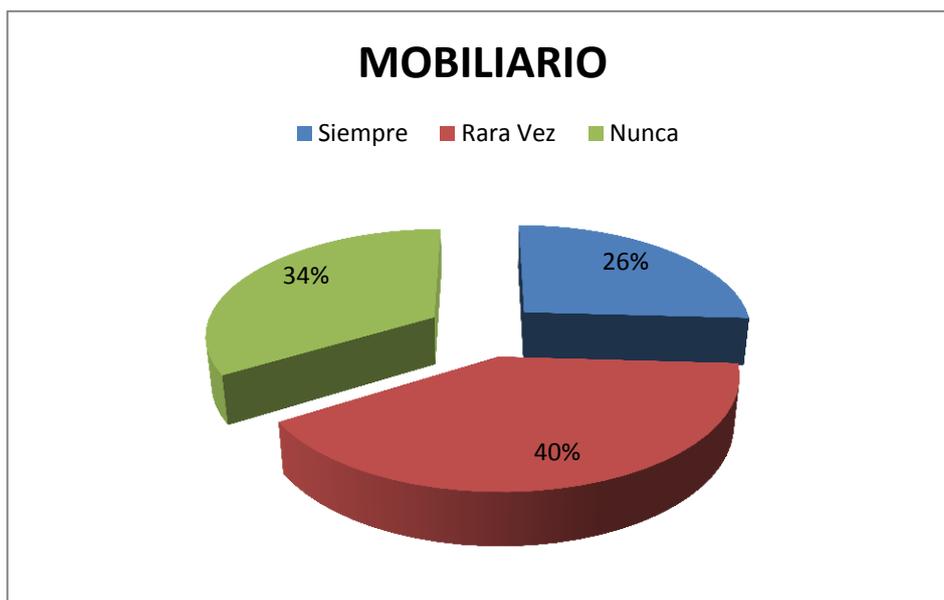


Ilustración 12 ENCUESTA PREGUNTA # 7

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: De acuerdo a las encuestas realizadas podemos recabar la siguiente información de acuerdo a la pregunta si se verifica el mobiliario antes de realizare cada evento los encuestados dicen que el 26% es Siempre el 40% Rara vez y 34% Nunca.

Interpretación: Los eventos a realizarse casi siempre se lo realiza en el Salón de las Cámaras pero en ciertos casos se realizan convenios para realizarlo fuera de la Institución y muchas ocasiones no se presta para desarrollarlo de la mejor manera.

Pregunta No. 8

8. ¿Usted con qué frecuencia interactúa con la Fundación para requerir sus servicios?

Tabla 12 ENCUESTA PREGUNTA # 8

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 mes	21	15%
2 meses	18	13%
3 meses	48	35%
6 meses	52	37%
	139	100%

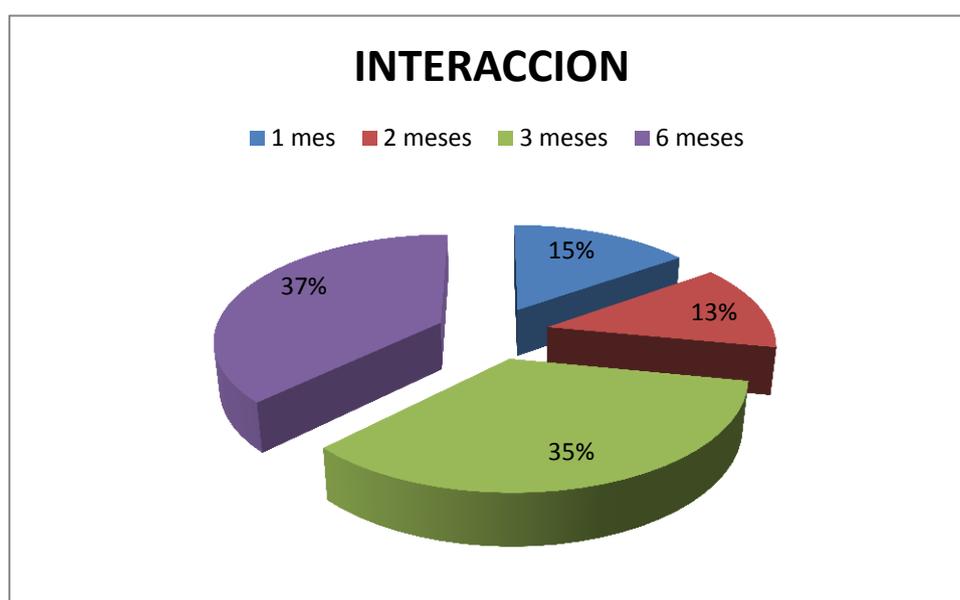


Ilustración 13 ENCUESTA PREGUNTA # 8

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: La información extraída de las encuestas manifiesta que el tiempo que se interactúa para solicitar los servicios de la Fundación es 1 mes 15% 2 meses 13% 3 meses 35% 6 meses 37%.

Interpretación: Los clientes solicitan del servicio de la Fundación cada que lo requieren para ello como casi la mitad de nuestros encuetados no se encuentra satisfecho no requieren d nuestros servicios con gran frecuencia.

Pregunta No. 9

9. ¿Usted con qué frecuencia ha escuchado la publicidad de la Fundación en los distintos medios de comunicación?

Tabla 13 ENCUESTA PREGUNTA # 9

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3 meses	40	29%
1 mes	24	17%
15 Dias	34	24%
1 Semana	23	17%
Diario	18	13%
	139	100%

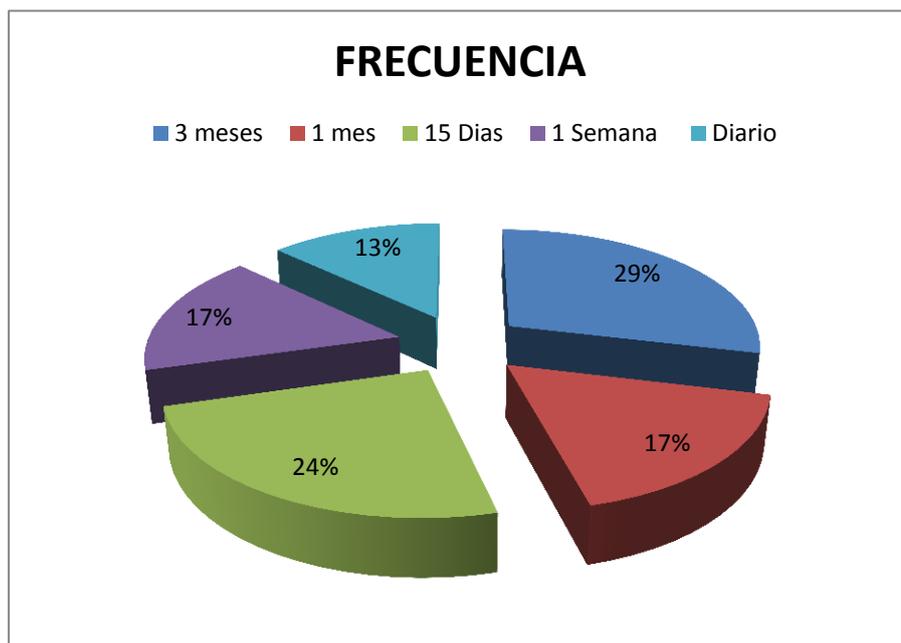


Ilustración 14 ENCUESTA PREGUNTA # 9

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: Con qué frecuencia se escucha publicidad de la Fundación los encuestados respondieron que Diario 13% Semanal 17% 15 días 24% 1 mes 17% 3 meses 29%.

Interpretación: La Fundación por el mismo hecho de ser una entidad autónoma y de autogestión en el ámbito de publicidad se ha visto un poco descuidado ya que se han concentrado en realización de eventos dejando de lado la publicidad y propaganda de la Fundación.

Pregunta No. 10

10. ¿Cree usted que se cumple el tiempo estipulado de cada evento?

Tabla 14 ENCUESTA PREGUNTA # 10

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	36%
NO	89	64%
	139	100%



Ilustración 15 ENCUESTA PREGUNTA # 10

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: Los encuestados manifiestan que el 36% si cumple en tiempo estipulado de la capacitación y el 64% no lo cumple.

Interpretación: Dentro de lo que es participación de eventos muchas veces los miembros de cada capacitación no cumplen con el horario manifestado o pocas veces los instructores son de otras provincias dificultando el cumplimiento de la hora estipulada.

Pregunta No. 11

11. ¿Considera usted que la capacitaciones prestadas por la Fundación fueron de alto nivel productivo?

Tabla 15 ENCUESTA PREGUNTA # 11

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	48%
NO	72	52%
	139	100%



Ilustración 16 ENCUESTA PREGUNTA # 11

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: De acuerdo con el nivel productivo de cada capacitación los participantes respondieron que si con el 48% y que no con el 52%.

Interpretación: Tenemos una opinión dividida acerca de la productividad de cada evento impartido viendo que los clientes no están satisfechos en un 100% con el contenido de cada capacitación viendo una falencia que debemos corregir.

Pregunta No. 12

12. ¿Cree usted que los bienes y/o servicios entregados cumplieron con sus expectativas?

Tabla 16 ENCUESTA PREGUNTA # 12

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	86	62%
NO	53	38%
	139	100%

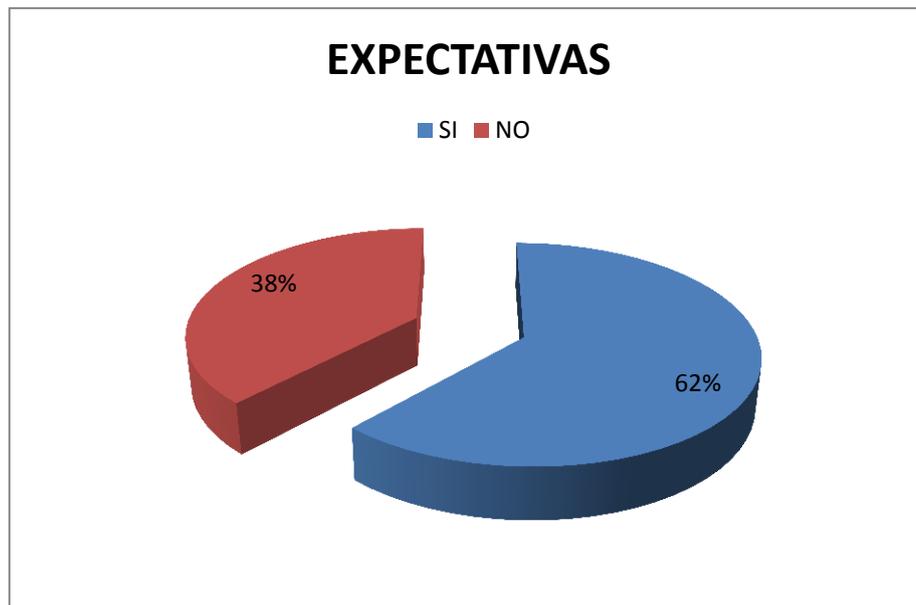


Ilustración 17 ENCUESTA PREGUNTA # 12

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: De acuerdo con los materiales didácticos y los servicios proporcionados que tan satisfactoria fue la participación un 62% dijo que si y un 38% dijo que no.

Interpretación: En base a lo encuestado debemos poner atención que a una parte de nuestros clientes no se siente satisfecho con los materiales y servicios entregados por no llenar sus expectativas y sus necesidades al no preguntar al momento de su ejecución.

Pregunta No. 13

13. ¿Usted considera que los eventos y servicios en general que proporciono la Fundación fueron de calidad?

Tabla 17 ENCUESTA PREGUNTA # 13

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	104	75%
NO	35	25%
	139	100%



Ilustración 18 ENCUESTA PREGUNTA # 13

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: En base a las encuestas realizadas el 75% manifiesta que los servicios fueron de calidad y el 25% manifestó que no.

Interpretación: Cada evento que se realiza se lo hace de la mejor manera tratando de cumplir con lo estipulado viendo que existe cierto porcentaje insatisfecho tratando de poner mayor énfasis a nuestros clientes internos para poder cumplir las necesidades requeridas

Pregunta No. 14

14. ¿Cree usted que el personal se encuentra capacitado en lo que se refiere a relaciones humanas?

Tabla 18 ENCUESTA PREGUNTA # 14

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	106	76%
NO	33	24%
	139	100%



Ilustración 19 ENCUESTA PREGUNTA # 14

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis: Los encuestados manifiestan que el 76% el personal se encuentra capacitado en relaciones humanas y el 24% manifiesta que no.

Interpretación: La interacción que existe entre los clientes y el personal de la Fundación es buena pero siempre existe clientes especiales que tratan de indisponer pero para ello se debe tener un trato más preciso para satisfacer las necesidades de cliente

4.3 Verificación de Hipótesis

En esta investigación, la hipótesis planteada originalmente fue la siguiente:

Los indicadores de gestión permiten mejorar la productividad y efectividad de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC.

La implementación de indicadores de gestión permitirá aumentar el nivel de productividad de la Fundación y por ende la administración podrá mejorar la calidad de toma de decisiones. La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; es allí donde los indicadores de gestión dan señales o alertas de que tan bien se están utilizando los recursos en cualquier área de la Fundación.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis planteada es decir “Los indicadores de gestión permiten mejorar la productividad y efectividad de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC”

Para tener una visión más clara de lo expuesto se realizara un análisis matemático usando el método Chi Cuadrado para las preguntas realizadas en la encuesta a sus clientes externos.

H₀ = Los indicadores de gestión **NO** permiten mejorar la productividad y efectividad de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC.

H₁ = Los indicadores de gestión permiten mejorar la productividad y efectividad de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC.

4.3.1. Frecuencias Observadas

Para obtener el cuadro de las frecuencias observadas se toma como modelo los resultados de dos preguntas formuladas en las encuestas aplicadas

Tabla 19 FRECUENCIAS OBSERVADAS

VARIABLES	A	B	C	D	E	TOTAL
PREGUNTAS						
1. ¿Considera usted que el tiempo planificado para cada evento impartido es el esperado?	44	78	17			139
2. ¿Marque con una X el nivel de capacitación que usted considera que tiene el personal que imparte los cursos?	25	29	48	17	20	139
3. ¿Considera usted que el nivel de supervisión que tiene cada evento es el adecuado?	70	69				139
4. - ¿De acuerdo a las inspecciones realizadas el servicio es oportuno y no se registran inconvenientes en la coordinación de los eventos?	43	60	36			139
5. ¿Usted es comunicado oportunamente sobre los costos de cada evento a impartirse?	62	77				139
6. ¿Usted ha verificado que la institución goza de becas para las distintas capacitaciones previo estudio.	67	72				139
7. ¿Al momento de realizar las capacitaciones la entidad verifica el mobiliario antes de su desarrollo?	36	56	47			139
8. ¿Usted con qué frecuencia interactúa con la Fundación para requerir sus servicios?	21	18	48	52		139
9. ¿Usted con qué frecuencia ha escuchado la publicidad de la Fundación en los distintos medios de comunicación?	40	24	34	23	18	139
10. ¿Cree usted que se cumple el tiempo estipulado de cada evento?	50	89				139
11. ¿Considera usted que la capacitaciones prestadas por la Fundación fueron de alto nivel productivo?	67	72				139
12. ¿Cree usted que los bienes y/o servicios entregados cumplieron con sus expectativas?	86	53				139
13. ¿Usted considera que los eventos y servicios en general que proporciono la Fundación fueron de calidad?	104	35				139
14. ¿Cree usted que el personal se encuentra capacitado en lo que se refiere a relaciones humanas?	106	33				139
	821	765	230	92	38	1946

4.3.2. Frecuencias Esperadas

Para obtener las frecuencias esperadas multiplicamos el total de cada columna por el total de cada fila y dividimos para el total entre las filas y columnas.

Tabla 20 FRECUENCIAS ESPERADAS

VARIABLES	A	B	C	D	E
PREGUNTAS					
1. ¿Considera usted que el tiempo planificado para cada evento impartido es el esperado?	58.6429	54.6429	16.4286		
2. ¿Marque con una X el nivel de capacitación que usted considera que tiene el personal que imparte los cursos?	58.6429	54.6429	16.4286	6.5714	2.7143
3. ¿Considera usted que el nivel de supervisión que tiene cada evento es el adecuado?	58.6429	54.6429			
4. - ¿De acuerdo a las inspecciones realizadas el servicio es oportuno y no se registran inconvenientes en la coordinación de los eventos?	58.6429	54.6429	16.4286		
5. ¿Usted es comunicado oportunamente sobre los costos de cada evento a impartirse?	58.6429	54.6429			
6. ¿Usted ha verificado que la institución goza de becas para las distintas capacitaciones previo estudio.	58.6429	54.6429			
7. ¿Al momento de realizar las capacitaciones la entidad verifica el mobiliario antes de su desarrollo?	58.6429	54.6429	16.4286		
8. ¿Usted con qué frecuencia interactúa con la Fundación para requerir sus servicios?	58.6429	54.6429	16.4286	6.5714	
9. ¿Usted con qué frecuencia ha escuchado la publicidad de la Fundación en los distintos medios de comunicación?	58.6429	54.6429	16.4286	6.5714	2.7143
10. ¿Cree usted que se cumple el tiempo estipulado de cada evento?	58.6429	54.6429			
11. ¿Considera usted que la capacitaciones prestadas por la Fundación fueron de alto nivel productivo?	58.6429	54.6429			
12. ¿Cree usted que los bienes y/o servicios entregados cumplieron con sus expectativas?	58.6429	54.6429			
13. ¿Usted considera que los eventos y servicios en general que proporcione la Fundación fueron de calidad?	58.6429	54.6429			
14. ¿Cree usted que el personal se encuentra capacitado en lo que se refiere a relaciones humanas?	58.6429	54.6429			

4.3.3. Nivel de Significación

Se realizó el cálculo con margen de error del 5% el cual se va a convertir en el nivel de confianza del 0.05 con el que se busca los datos en la tabla chi cuadrado.

4.3.4. Grados de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula

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

$$GL = (14-1) (4-1)$$

$$GL = 13*3$$

$$GL = 39$$

4.3.5. Tabla de Distribución de Chi Cuadrado

En la presente tabla se observa la verificación de Chi Cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
30	59,7022	56,3325	53,6719	50,8922	46,9792	43,7730	40,2560
31	61,0980	57,6921	55,0025	52,1914	48,2319	44,9853	41,4217
32	62,4873	59,0461	56,3280	53,4857	49,4804	46,1942	42,5847
33	63,8694	60,3953	57,6483	54,7754	50,7251	47,3999	43,7452
34	65,2471	61,7382	58,9637	56,0609	51,9660	48,6024	44,9032
35	66,6192	63,0760	60,2746	57,3420	53,2033	49,8018	46,0588
36	67,9850	64,4097	61,5811	58,6192	54,4373	50,9985	47,2122
37	69,3476	65,7384	62,8832	59,8926	55,6680	52,1923	48,3634
38	70,7039	67,0628	64,1812	61,1620	56,8955	53,3835	49,5126
39	72,0550	68,3830	65,4753	62,4281	58,1201	54,5722	50,6598
40	73,4029	69,6987	66,7660	63,6908	59,3417	55,7585	51,8050
45	80,0776	76,2229	73,1660	69,9569	65,4101	61,6562	57,5053
50	86,6603	82,6637	79,4898	76,1538	71,4202	67,5048	63,1671
55	93,1671	89,0344	85,7491	82,2920	77,3804	73,3115	68,7962
60	99,6078	95,3443	91,9518	88,3794	83,2977	79,0820	74,3970
70	112,3167	107,8079	104,2148	100,4251	95,0231	90,5313	85,5270
80	124,8389	120,1018	116,3209	112,3288	106,6285	101,8795	96,5782
90	137,2082	132,2554	128,2987	124,1162	118,1359	113,1452	107,5650
100	149,4488	144,2925	140,1697	135,8069	129,5613	124,3421	118,4980
120	173,6184	168,0814	163,6485	158,0500	152,2113	146,5673	140,2326

Fuente: Encuesta

Elaborado: Grace Cárdenas

Tomando en cuenta el nivel de significación que es del 5% y analizando el nivel de grados de libertad 3, se toma el valor de 65,47 como el valor de referencia para la decisión.

4.3.6 Cálculo de Chi Cuadrado

A continuación se describen las fórmulas utilizadas para el cálculo de la CHI CUADRADO.

Se aplica la fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

= Sumatoria

FO= Frecuencia Observada

FE= Frecuencia Esperada o Teórica

Grado de significación $\alpha = 0.05$

FO-FE= Frecuencia observada – frecuencias esperadas

$FO-FE^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

$FO-FE^2 / E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

Tabla 21 Tabla de Distribución de CHI CUADRADO

FRECUENCIA OBSERVADA	FRECUENCIA ESPERADA	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /E
44	58.6429	-14.6429	214.4133	3.6563
25	58.6429	-33.6429	1131.8447	19.3006
70	58.6429	11.3571	128.9837	2.1995
43	58.6429	-15.6429	244.7003	4.1727
62	58.6429	3.3571	11.2701	0.1922
67	58.6429	8.3571	69.8411	1.1910
36	58.6429	-22.6429	512.7009	8.7428
21	58.6429	-37.6429	1416.9879	24.1630
40	58.6429	-18.6429	347.5577	5.9267
50	58.6429	-8.6429	74.6997	1.2738
67	58.6429	8.3571	69.8411	1.1910
86	58.6429	27.3571	748.4109	12.7622
104	58.6429	45.3571	2057.2665	35.0813
106	58.6429	47.3571	2242.6949	38.2432
78	54.6429	23.3571	545.5561	9.9840
29	54.6429	-25.6429	657.5583	12.0337
69	54.6429	14.3571	206.1263	3.7722
60	54.6429	5.3571	28.6985	0.5252
77	54.6429	22.3571	499.8399	9.1474
72	54.6429	17.3571	301.2689	5.5134
56	54.6429	1.3571	1.8417	0.0337
18	54.6429	-36.6429	1342.7021	24.5723
24	54.6429	-30.6429	938.9873	17.1841
89	54.6429	34.3571	1180.4103	21.6023
72	54.6429	17.3571	301.2689	5.5134
53	54.6429	-1.6429	2.6991	0.0494
35	54.6429	-19.6429	385.8435	7.0612
33	54.6429	-21.6429	468.4151	8.5723
17	16.4286	0.5714	0.3265	0.0199
48	16.4286	31.5714	996.7533	60.6718
36	16.4286	19.5714	383.0397	23.3154
47	16.4286	30.5714	934.6105	56.8892
48	16.4286	31.5714	996.7533	60.6718
34	16.4286	17.5714	308.7541	18.7937
17	6.5714	10.4286	108.7557	16.5499
52	6.5714	45.4286	2063.7577	314.0514
23	6.5714	16.4286	269.8989	41.0718
20	2.7143	17.2857	298.7954	110.0819
18	2.7143	15.2857	233.6526	86.0821
				1071.8597

Fuente: Encuesta

Elaborado: Grace Cárdenas

Regla de Decisión.

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

Como $X^2_c = 1071.8597 > X^2_t = 65.47$ se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis de investigación (**H1**), Los indicadores de gestión permiten mejorar la productividad y efectividad de la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC.

Tabla 22 Tabla de Distribución CHI CUADRADO

FRECUENCIA OBSERVADA	FRECUENCIA ESPERADA	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /E
44	58.6429	-14.6429	214.4133	3.6563
25	58.6429	-33.6429	1131.8447	19.3006
70	58.6429	11.3571	128.9837	2.1995
43	58.6429	-15.6429	244.7003	4.1727
62	58.6429	3.3571	11.2701	0.1922
67	58.6429	8.3571	69.8411	1.1910
36	58.6429	-22.6429	512.7009	8.7428
21	58.6429	-37.6429	1416.9879	24.1630
40	58.6429	-18.6429	347.5577	5.9267
50	58.6429	-8.6429	74.6997	1.2738
67	58.6429	8.3571	69.8411	1.1910
86	58.6429	27.3571	748.4109	12.7622
104	58.6429	45.3571	2057.2665	35.0813
106	58.6429	47.3571	2242.6949	38.2432
78	54.6429	23.3571	545.5561	9.9840
29	54.6429	-25.6429	657.5583	12.0337
69	54.6429	14.3571	206.1263	3.7722
60	54.6429	5.3571	28.6985	0.5252
77	54.6429	22.3571	499.8399	9.1474
72	54.6429	17.3571	301.2689	5.5134
56	54.6429	1.3571	1.8417	0.0337
18	54.6429	-36.6429	1342.7021	24.5723
24	54.6429	-30.6429	938.9873	17.1841
89	54.6429	34.3571	1180.4103	21.6023
72	54.6429	17.3571	301.2689	5.5134
53	54.6429	-1.6429	2.6991	0.0494
35	54.6429	-19.6429	385.8435	7.0612
33	54.6429	-21.6429	468.4151	8.5723
17	16.4286	0.5714	0.3265	0.0199
48	16.4286	31.5714	996.7533	60.6718
36	16.4286	19.5714	383.0397	23.3154
47	16.4286	30.5714	934.6105	56.8892
48	16.4286	31.5714	996.7533	60.6718
34	16.4286	17.5714	308.7541	18.7937
17	6.5714	10.4286	108.7557	16.5499
52	6.5714	45.4286	2063.7577	314.0514
23	6.5714	16.4286	269.8989	41.0718
20	2.7143	17.2857	298.7954	110.0819
18	2.7143	15.2857	233.6526	86.0821
				1071.8597

Fuente: Encuesta

Elaborado: Grace Cárdenas

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los objetivos a corto y largo plazo al igual que la visión y la misión se encuentran desactualizadas, ocasionando cierta incertidumbre en el personal y esto impide alcanzar las metas organizacionales.
- La inaplicación de indicadores de gestión para los departamentos de la fundación limita su crecimiento ya que dichos indicadores permiten medir el desempeño y con ellas tomar decisiones gerenciales acertadas.
- No existe un manual de procesos, razón por la cual las distintas áreas no se encuentran con la plena seguridad de que pueden o no realizar dentro de la fundación causando roces por motivos laborales.
- La coordinación de actividades presenta debilidades por la falta de formalización de procesos en función a que no se han establecido estándares de control para monitorearlos.
- La falta de una infraestructura adecuada no permite que las capacitaciones se desarrollen de la mejor manera habiendo grandes inconvenientes en satisfacer las necesidades imperantes de los capacitados.
- Los indicadores de gestión son una poderosa herramienta para saber qué tan eficiente y eficaz es tanto la administración como la producción. Al estar en continuo monitoreo de las actividades y saber en qué se falla y mejorarlo.

5.2 Recomendaciones

- Establecer los procesos de cada área para que los puedan cumplir sin inconvenientes.
- Establecer políticas generales que permitan a la Fundación mantenerse estable en todos los aspectos.
- Promover la integración de las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de establecer vínculos más directos que fortalezcan la comunicación formal dentro de ella.
- Comunicar la información pertinente a todas las áreas, que faciliten a las personas a cumplir con sus responsabilidades, actividades administrativas y eventos tanto internos como externos
- .
- Establecer procesos internos y externos para mejorar las actividades de la empresa, propiciando la participación de todos los involucrados para la mejora continua.
- Establecer un sistema de control de gestión basado en indicadores a fin de obtener información para la toma de decisiones y así lograr optimizar el funcionamiento de la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

“Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores para medir la productividad y efectividad en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC”

Datos Informativos

Institución: Fundación Centro de Estudios y Capacitación Cámara de Comercio CENEC.

Beneficiarios: Todos los clientes de la Fundación y posibles clientes potenciales

Ubicación: Cámara de Comercio de Ambato

Equipo Técnico: Unidad Técnica

6.2 Antecedentes de la propuesta

A mitad del siglo XX han existido cambios importantes en el entorno, el cual se mantenía una estabilidad razonable a tener cambios bruscos y muy competitivos.

Estos cambios han provocado dentro de las instituciones un sin número de cambios internos, como en el trato con el cliente la tecnología y la innovación entre los más importantes tomando muy en cuenta que para tener el éxito empresarial se debe estar en continua adaptabilidad del entorno.

Es por eso que las empresas tienen la necesidad de controlar todas sus actividades al igual que sus resultados es por ello que es recomendable utilizar un sistema de control de gestión basado en indicadores que permita medir el cumplimiento y evolución de los objetivos.

La finalidad de este Sistema de Control de Gestión basado en indicadores, es importante que permita valorar la calidad del servicio, mediante la eficacia y la efectividad ya que es una herramienta que ayuda a desarrollar las ventajas competitivas.

6.3 Justificación

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas, es indispensable la implementación de un sistema de control de gestión que nos permita optimizar las actividades que realizan cada uno de los empleados de la Fundación para así poder brindar una adecuada y oportuna atención a cada uno de los eventos a impartir.

Cabe recalcar que el Sistema de Control de Gestión busca medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes, no los triviales. Los controles también deberían señalar las desviaciones a un costo mínimo, y sus beneficios superiores a los costos.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Entre los diversos beneficios que aportara la implementación de esta propuesta a la Fundación Centro de Estudios CENEC están las más relevantes:

Gerencia: Al implementar el sistema de control de gestión apoyado en los indicadores los demás miembros de la Fundación sabrán el aporte que realiza la Gerencia al logro de los objetivos al igual que mejorara la toma de decisiones para el bien común.

Procesos: Con los indicadores de gestión tendremos una idea exacta de lo que se requiere para mejorar la productividad en los procesos siendo una herramienta básica para detectar oportunidades de mejora.

Servicio al Cliente: Con el sistema de control se podrá saber las falencias que se tiene en la satisfacción al cliente al igual que sus necesidades con esto se podrá establecer canales de comunicación que permitan lograr mejores resultados.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en indicadores para medir la productividad y efectividad en la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación de la Fundación.
- Analizar misión, visión, valores de la Institución.
- Identificar las áreas críticas del departamento.
- Incrementar la productividad y efectividad de los procesos.

6.5 Análisis de factibilidad

- **Socio-Cultural**

La propuesta presentada permitirá disponer de un sistema de control de gestión que ayude a mejorar la productividad y efectividad de los procesos apoyándose en los indicadores de gestión, ya que es importante garantizar que todos los clientes tanto internos como externos sean tratados con eficacia y eficiencia, con el fin de lograr un desarrollo integral.

Con esto se lograra que los empleados de la Fundacion se identifiquen con la Institución y se preocupen por el logro común de objetivos y priorizar la satisfacción del cliente.

- **Económico - Financiera**

Se realizara una reorganización basada en el Manual de funciones, el costo que tiene la propuesta se encuentra al alcance de la empresa, tomando en cuenta que dicha inversión tendrá un gran retorno para la entidad.

- **Factibilidad Legal**

Se podrá realizar en este ámbito ya que las Fundaciones no tienen ningún impedimento ni prohibiciones para realizar dicha investigación ya que este estudio está encaminado a utilizarse en forma clara y concisa en cada acción y actividades incorporando tiempos y seguimiento en los procesos que deben tomar los empleados con respecto a su trabajo.

- **Tecnológica**

Se cuenta con el equipo tecnológico necesario para implementación de la propuesta como: equipos de oficina, suministros de oficina, muebles, como también del apoyo de todo el personal.

6.6 Fundamentación Científico - Técnica

Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionistas, representados por su consejo de administración y en parte por la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil, fiscal, laboral ya que la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades.

El Sistema de Control de Gestión es un proceso integrado o suma de varios componentes, no es un sistema aislado del conjunto de la empresa y todo el personal estará implicado en su funcionamiento.

CUADRO 1 PRIORIDADES DEL SCG

COMPONENTES	PRIORIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Definición de control de gestión en la empresa.	X		
Existencia de un responsable del control de gestión.	X		
Plan de cuentas que informe y codificación de centros de costos e ingresos.	X		
Existencia de un sistema de control interno.	X		
Sistema informatizado de contabilidad.	X		
Sistema de información integrado ERP.		X	
Sistemas de protección de la información y seguridad informática.	X		
Evaluación y conocimiento de los riesgos fiscales.	X		
Utilización de técnicas de benchmarking.			X
Existencia de un sistema de costos eficaz.	X		
Control de costos de calidad y no calidad.		X	
Control de costos medioambientales.		X	
Deben existir planes de control y reducción de costos.			X
Sistema de detección de riesgos en la empresa.	X		
Debe existir un presupuesto eficaz.	X		
Sistema que detecte cuáles son los aspectos clave a medir.	X		
Debe existir un conjunto de indicadores de control de gestión como sistema de información.	X		

Fuente: (Mera, 2011 : 116-117)

6.6.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión son determinantes para el proceso de producción y para calcular la gestión y el rendimiento de la empresa, un indicador de gestión

debe ir más allá de relacionar lo ejecutado frente a lo programado, porque lo programado puede no estar bien elaborado.

6.6.3 Eficacia

Según la Universidad (UTELESUP, 2008)²⁴ considera que la eficiencia tiene la siguiente definición:

*“Del latín efficacĭa, la **eficacia** es la capacidad de alcanzar el **efecto** que espera o se desea tras la realización de una **acción**. No debe confundirse este concepto con el de **eficiencia** (del latín efficientĭa), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).*

Es decir, por tanto, podríamos establecer que la principal diferencia entre eficiencia y eficacia es que la primera sería la que consigue cuando se alcanzan los mismos objetivos pero utilizándose el menor número posible de recursos. O también cuando se consiguen muchos más objetivos con el mismo número de recursos.”

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace un uso adecuado de los factores en el momento oportuno al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad adecuadas.

²⁴ <http://definicion.de/eficiencia/#ixzz2ihi7FpCQ>

6.6.4 Productividad

Según, (Fernandez, 2010)²⁵ ha tomado lo más relevante y manifiesta sobre:

“La productividad se constituye en uno de los principales objetivos estratégicos de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios, no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado.

La productividad es la relación entre la producción obtenida y los insumos utilizados. Mientras más eficientes y eficaces seamos en la utilización de los recursos, tanto más productivos y competitivos podremos ser.”

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados es decir el valor agregado, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. La productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

6.6.5 Balance Scorecard

Según(Norton, 2013) ²⁶, presenta a balance scorecard como:

*“Según **Robert Kaplan y David Norton**, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scocerard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio”.*

²⁵

http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=151:conceptos-de-productividad&Itemid=237

²⁶ <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>

El Balance Scorecard es una herramienta que traduce a la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, lo importante del Balance Scorecard es que convierte la visión en acción, mediante el conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas distribuidos así:

Financiera: Con este indicador podemos medir la rentabilidad de cada estrategia, ya que se reducirá el costo frente a los competidores y el crecimiento son las estrategias fundamentales con esto decimos que es la utilidad de operación del rendimiento sobre la inversión, es el resultado de reducir costos y vender más unidades.

Cliente: Califica el nivel de satisfacción del cliente, identifica la meta del mercado frente el éxito que tiene la Institución frente a esta, para poderla calificar se medirá el grado de participación de la Institución en el mercado, y la obtención de nuevos clientes y la satisfacción de los antiguos.

Proceso Interno: Se concentra en el desarrollo interno de la empresa es decir innovar en los productos que ofrece la misma para satisfacer las necesidades del cliente, así como en el proceso de producción con esto que remos decir que la empresa entregara el producto e menor tiempo y una mejor calidad en su elaboración cumpliendo las fechas estipuladas.

Formación y Crecimiento: Esta perspectiva trata sobre el entrenamiento de los empleados así como de su comportamiento a nivel institucional su predisposición al mejoramiento continuo de la empresa. En una organización el recurso humano es fundamental ya que de ellos depende el llegar al logro de los objetivos.

El mismo hecho de tener una sociedad cambiante y en continuo avance es necesario que los empleados tengan predisposición al aprendizaje y al cambio continuo que esto conlleva para así poder lograr los objetivos propuestos y satisfacer las necesidades del cliente.

6.7 Metodología

Después de haber realizado la investigación a la Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC y la importancia de implementar un sistema de control de gestión basado en indicadores, se plantea el siguiente modelo y desarrollado de manera detallada:

6.8 Modelo operativo

Tabla 23 MODELO OPERATIVO

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Inicial	Sensibilización	Elaboración de indicadores de gestión para medir la productividad y efectividad de los empleados. Sociabilización de la propuesta con los empleados de la Fundación.	Presentación Sociabilización Discusión de la propuesta Diálogos abiertos.	Diseño preliminar de la propuesta.	Grace Paulina Cárdenas Álvarez	
Inicial	Planificación	Realizar un plan de actividades y horarios de atención a clientes externos.	Diseño del horario de atención al público.	Plan de la Propuesta	Grace Paulina Cárdenas Álvarez	

Central	Implementación	Ejecutar las actividades Planificadas	Ejecución de: * Diseño e implementación de un sistema de control de gestión. *Implementación de las actividades a realizarse. *Ejecución de las actividades implementadas.		Grace Paulina Cárdenas Álvarez	
Final	Evaluación	Comprobar mediante evaluación los logros que se han conseguido con la ejecución de la propuesta.	Entrevistas Observación Indicadores de gestión.	Plan y Propuesta.	Grace Paulina Cárdenas Álvarez	

Fuente: Observación Directa

Elaboración: Grace Cárdenas

6.8.1 Diagnosticar la Situación de la Fundación

Para realizar el diagnóstico situacional de la empresa se debe tener un amplio conocimiento de la entidad a fin de asegurarnos que el sistema propuesto contribuirá positivamente al mejoramiento de su productividad.

HISTORIA INSTITUCIONAL

CENEC dio inicio a sus actividades en enero del 2006, con el fin de proporcionar servicios de capacitación a los socios de la Cámara de Comercio de Ambato y al sector productivo de la Zona Centro de País sin dejar de lado a estudiantes y público en general; proporcionando servicio de capacitación, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Durante este tiempo se han organizado diferentes eventos de capacitación, cabe indicar también que se han realizado actividades de carácter benéfico – social cumpliendo así la responsabilidad social que toda institución debe tener.

Mantenemos diferentes convenios de cooperación con empresas de prestigio a nivel nacional e internacional con el propósito de elevar el nivel de capacitación, contribuyendo así a una verdadera formación del talento humano.

CENEC fue creado por resolución de la Asamblea de socios de la Cámara de Comercio de Ambato el 16 de noviembre del 2004, aprobada por el Ministerio de Trabajo y Empleo mediante Acuerdo Ministerial No-000197 de 30 de junio de 2005.

ACTIVIDADES

El fuerte de la Institución es el Área de Capacitación y lo realiza en las siguientes áreas:

- Administración y Legislación
- Marketing y Ventas
- Procesos Industriales
- Contable y Financieros

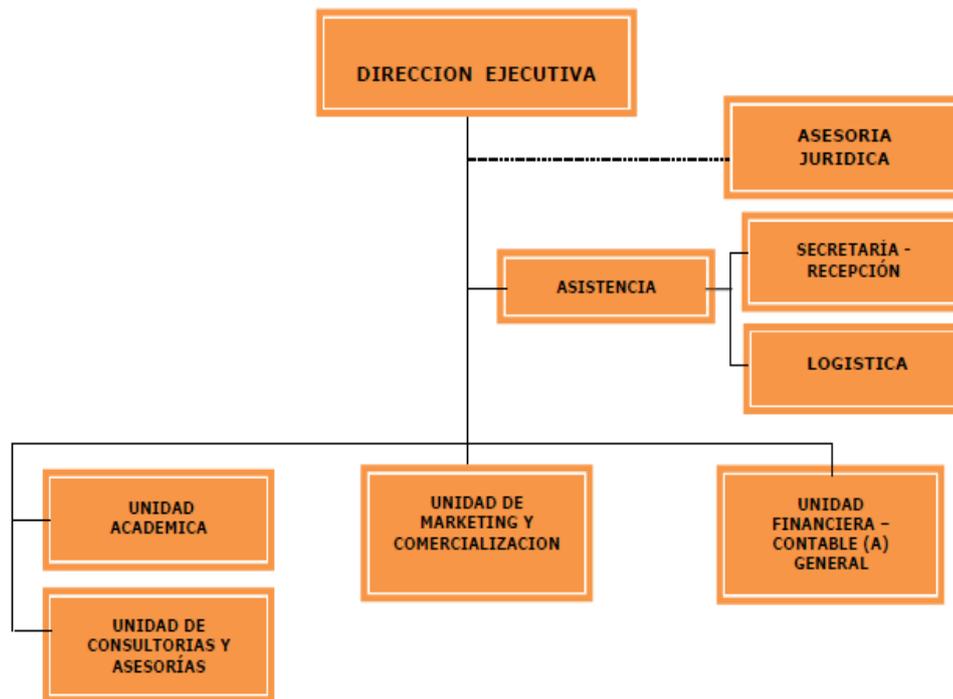
Así como Asesorías y Consultorías en las siguientes áreas:

- Legal
- Laboral
- Tributaria
- Contable/Financiera
- Administrativa
- Marketing
- Seguridad
- Responsabilidad Social

ORGANIZACIÓN

Su organización actual es la siguiente:

Ilustración 20 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Fundación Centro de Capacitación y Estudios CENEC

Las funciones de las áreas mencionadas en el organigrama con las que detallamos a continuación.

Director Ejecutivo

- Administrar la institución, sus bienes y pertenencias y establecer las políticas y sistemas de operación, tanto en el ámbito interno como externo.
- Actuar como Secretario en las Asambleas Generales, en las sesiones de Consejo Directivo

- Suscribir, conjuntamente con el Presidente las actas de las Asambleas Generales y de las Sesiones de Consejo Directivo.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Consejo Directivo, las decisiones del Presidente y demás órganos directivos de la CENEC.
- Responsabilizarse de la presentación de información y del cumplimiento de las obligaciones ante los organismos de control.
- Controlar que se lleven adecuadamente la correspondencia y los archivos de CENEC
- Preparar los asuntos que deban ser sometidos a conocimiento del Consejo Directivo, del Presidente y demás órganos de la institución.
- Controlar que la prestación de servicios a los usuarios de CENEC sea adecuada.
- Suscribir, en representación de la institución, toda clase de actos y contratos de cualquier naturaleza, cuando lo delegue, en forma particular o general, el Consejo Directivo o el Presidente, según el caso.
- Presentar al Consejo Directivo planes y programas para el desarrollo de CENEC
- Firmar conjuntamente con el Presidente o quien lo reemplace los cheques que deban ser girados.
- Sugerir al Consejo Directivo las medidas que estime conveniente para la buena marcha de la gestión económica de CENEC
- Nombrar y remover a personal de la organización, fijar sus remuneraciones y decidir sobre las renunciaciones que le fueren presentadas.
- Las demás que le correspondan según los Estatutos, Reglamento Interno o Resoluciones del Consejo Directivo.

Asistencia Administrativa

- Apoyo a la Dirección Ejecutiva
- Revisión y respuestas de e-mail

- Dar información de los diferentes eventos de la institución
- Programación de citas para la dirección ejecutiva y presidencia
- Apoyar en las tareas administrativas de las dependencias
- Emisión de circulares para el personal.
- Llevar la agenda y recordar los compromisos.
- Atender personal y telefónicamente al público y fijar las entrevistas que sean autorizadas por el Director Ejecutivo
- Distribuir al personal en sus áreas de trabajo las tareas correspondientes, según la programación realizada por el jefe o superior inmediato.
- Controlar el horario de entrada y salida del personal a su cargo
- Revisar en las áreas de trabajo el cumplimiento de la programación y de las órdenes dadas al personal a cargo, haciendo el seguimiento necesario
- Verificar la calidad del trabajo realizado por el personal a cargo, haciendo los correctivos necesarios antes de su entrega o terminación
- Proponer mejoras en los procedimientos de trabajo, con el objeto de organizar o agilizar su gestión de manera eficaz
- Colaborar en la solución de situaciones laborales complejas de sus subalternos
- Reportar las novedades de personal al jefe inmediato
- Reemplazar al Director Ejecutivo en caso de requerirse
- La contratada podrá colaborar en otra Unidad cuando se creyera conveniente y las circunstancias lo requieran, siendo sus responsabilidades dentro del mismo rango administrativo.
- Las demás que le correspondan según los Estatutos, Reglamento Interno o Resoluciones del Consejo Directivo de CENEC.

Secretaria – Recepcionista

- Elaboración y actualización de programas o planes de atención a servicios y reclamos.

- Emisión de facturas correspondientes por parte del CENEC, por servicios que este ofrezca.
- Manejar el sistema administrativo y contable adquirido por el CENEC.
- Ingresar, actualizar y sistematizar el manejo de la base de datos del CENEC.
- Responsabilizarse del movimiento y desarrollo de la Unidad de Recepción, Información y Atención al cliente.
- Atender las necesidades, sugerencias, preguntas, inquietudes y reclamos de los usuarios de los servicios dados por el CENEC, para conseguir una cartera de clientes estable y satisfecha.
- Identificar alternativas para mejorar el servicio al cliente, afianzando la filosofía de servicio del CENEC.
- Proporcionar herramientas que facilite el manejo de situaciones de conflicto con los usuarios.
- Encontrar nuevas oportunidades de mejora e información para fortalecer el círculo virtuoso de la calidad y el servicio.
- Brindar un servicio de calidad, honestidad y eficiencia a las personas que acuden al CENEC.
- Atender a los clientes de una manera profesional, con un énfasis en la calidad de servicio
- Recepción de mensajes, distribución y seguimiento de llamadas telefónicas que ingresen a la oficina.
- Recepción, entrega y archivo de correspondencia.
- Ingreso de información a base de datos de control de movimiento diario de servicios.
- Faxear documentos varios a diferentes destinos según requerimientos.
- Apoyo al personal concertando citas con clientes.
- Recoger la información de necesidad y trasladar las mismas a las unidades correspondientes del CENEC.
- Mediar entre la coordinación de actividad de instalación y ventas a clientes por medio de llamadas telefónicas, confirmación de horarios, reuniones, entrevistas, etc.

- Coordinar conjuntamente con el síndico del CENEC, los procesos de los trámites legales pendientes.
- Colaborar previa disposición en las actividades propias del CENEC, así como también respetar y cumplir todas las disposiciones administrativas y técnicas emanadas de sus superiores.
- Manejar la información entregada por el CENEC con confidencialidad.
- La contratada podrá colaborar en otra Unidad cuando se creyera conveniente y las circunstancias lo requieran, siendo sus responsabilidades dentro del mismo rango administrativo.
- Las demás que le correspondan según los Estatutos, Reglamento Interno o Resoluciones del Consejo Directivo de CENEC.

Logística

- Participar en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico del CENEC; así como elaborar y ejecutar los proyectos del Plan Operativo Institucional – POI y los proyectos internos la Unidad de Coordinación y Logística.
- Planificar, ejecutar y controlar los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios u obras, previa aprobación del Director Ejecutivo del CENEC y de acuerdo con la normatividad legal y administrativa vigente.
- Recibir, custodiar y distribuir los bienes e insumos adquiridos por el CENEC.
- Administrar los bienes muebles e inmuebles del CENEC, efectuando los registros y controles que correspondan; así como recibir y mantener en custodia aquellos que han sido adjudicados a favor del CENEC.
- Efectuar las acciones necesarias con la finalidad que las oficinas del CENEC y otros canales de atención, cuenten con locales y ambientes apropiados para el buen funcionamiento y cumplimiento de sus funciones.
- Supervisar la ejecución e inspección de los programas de inversión en obras de infraestructura.
- Asegurar que los servicios de transporte, mantenimiento y reparación de los equipos, máquinas, muebles, inmuebles del CENEC, se brinden

oportunamente; incluyendo equipos o componentes electrónicos diferentes a los de cómputo.

- Administrar el presupuesto destinado a cubrir gastos de pasajes para los trabajadores autorizados a trasladarse en comisión de servicio al interior del CENEC; así como los fondos destinados para la Caja Chica del CENEC.
- Realizar el seguimiento y control de los aspectos administrativos derivados de los contratos, órdenes de compra y/o servicios y cartas de aprobación solicitadas por las unidades organizacionales usuarias del CENEC.
- Asumir ante sus superiores los resultados de la gestión de riesgos correspondiente a su Unidad.
- Colaborar previa disposición en las actividades propias del CENEC, así como también respetar y cumplir todas las disposiciones administrativas y técnicas emanadas de sus superiores.
- Manejar la información entregada por el CENEC con confidencialidad.
- El contratado podrá colaborar en otra Unidad cuando se creyera conveniente y las circunstancias lo requieran así, siendo sus responsabilidades dentro del mismo rango administrativo.
- Coordinar en conjunto con las otras Unidades del CENEC, los materiales y recursos necesarios para todos los eventos que se organicen; así como realizar el seguimiento a los trabajos operativos, organizativos logísticos y administrativos del CENEC.
- Las demás que le correspondan según los Estatutos, Reglamento Interno o Resoluciones del Consejo Directivo del CENEC

Jurídico

- Informar a los afiliados de todo asunto legal que llegue a su conocimiento y que sea necesario difundir.
- Asistir permanentemente a todas las sesiones del Directorio de la institución.

- Asesorar e informar sobre toda documentación o asunto que el Presidente o Director Ejecutivo le sometan a su criterio.
- Elaborar contratos y otros documentos legales de interés para la Institución.
- Colaborar con las demás actividades complementarias requeridas por la institución.
- Las demás que le correspondan según los Estatutos, Reglamento Interno o Resoluciones del Consejo Directivo del CENEC

Unidad Académica

- Planear y ejecutar el programa de trabajo anual, mensual y semanalmente de la Unidad Académica.
- Responsabilizarse del movimiento y desarrollo de la Unidad Académica.
- Atender las necesidades de los usuarios de los servicios de capacitación dados por el CENEC.
- Encontrar nuevas oportunidades de mejorar su Unidad.
- Brindar un servicio de calidad, honestidad y eficiencia.
- Apoyo al personal de otras Unidades.
- Coordinar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades contempladas en la agenda de Capacitación.
- Formular la programación presupuestaria anual del área.
- Coordinar toda la logística (instructores, estudiantes, salones, material didáctico, break, entre otros) de los diferentes eventos de capacitación.
- Adecuar los contenidos de capacitación a los requerimientos de cada sector a capacitar.
- Atender las solicitudes a los diferentes programas de capacitación.
- Informar mensualmente de las actividades realizadas y cuando la Dirección Ejecutiva lo requiera
- La contratada podrá colaborar en otra Unidad cuando se creyera conveniente y las circunstancias lo requieran, siendo sus responsabilidades dentro del mismo rango administrativo.

- Las demás que le correspondan según los Estatutos, Reglamento Interno o Resoluciones del Consejo Directivo del CENEC

Unidad de Consultorías y Asesorías

- Generar alianzas con entes de cooperación nacional e internacional, consultores y entidades públicas y/o privadas para ofrecer servicios de Asesorías y Consultoría
- Formular, gestionar y ejecutar proyectos productivos que permitan cofinanciar las iniciativas de mejoramiento organizacional
- Brindar asesoría a los usuarios que lo soliciten
- Intermediar proceso de consultoría y asesorías
- Desarrollar y ofrecer servicios de asesorías y consultoría contextualizados con las necesidades de los usuarios.
- Apoyar, conjuntamente en las diversas etapas de planificación relacionadas con la elaboración de proyectos.
- Participar, conjuntamente en el proceso de elaboración de proyectos, teniendo en cuenta la priorización de áreas, establecida por el CENEC y analizando la viabilidad técnica de los mismos, su impacto socio-económico y la posibilidad de financiamiento.
- Formular la programación presupuestaria anual del área.
- Realizar la evaluación y control del avance cuantitativo y cualitativo de los proyectos financiados y proponer recomendaciones para que se ejecuten conforme al cronograma de trabajo y se optimicen los niveles de rendimiento.
- La contratada podrá colaborar en otra Unidad cuando se creyera conveniente y las circunstancias lo requieran, siendo sus responsabilidades dentro del mismo rango administrativo.
- Las demás que le correspondan según los Estatutos, Reglamento Interno o Resoluciones del Consejo Directivo CENEC.

Unidad de Marketing y Comercialización

- Realizar el armado y distribución de las impresiones.
- Realizar el control de calidad de las publicaciones presentación, forma, etc.
- Coordinar la elaboración de artes y diseños.
- Elaborar y/o apoyar a la Dirección Ejecutiva en la elaboración de un plan operativo anual del departamento
- Ejecutar y controlar la inversión de recursos financieros para la publicidad y propaganda.
- Informar mensualmente de las actividades realizadas y cuando la Dirección Ejecutiva lo requiera.
- Coordinar el funcionamiento del departamento de Marketing
- Mantener informada a la población a través de los medios de comunicación de las actividades que realiza la institución.
- Coordinar las ruedas de prensa y entrevistas con los medios de comunicación.
- Ejecutar los planes de divulgación a través de los medios de comunicación masivos.
- Monitorear las noticias publicadas en los diferentes medios de comunicación, relacionados con la institución, para ser analizadas y preparar las respuestas adecuadamente.
- Preparar, definir y divulgar estrategias que permitan velar y mejorar la imagen
- Formular la programación presupuestaria anual del área.
- Garantizar un servicio y/o producto de calidad a cada uno de sus usuarios
- Comercialización directa de cursos, seminarios, conferencias, cursos, programas de formación entre otros.
- Dar información de los diferentes eventos de la institución
- Emitir reporte diario de visitas a las empresas
- Gestionar y organizar la cartera de clientes a través de la fidelización
- La contratada podrá colaborar en otra Unidad cuando se creyera conveniente y las circunstancias lo requieran, siendo sus responsabilidades dentro del mismo rango administrativo.

- Las demás que le correspondan según los Estatutos, Reglamento Interno o Resoluciones del Consejo Directivo CENEC.

Unidad Financiera – Contable

- Dirigir la organización contable de la institución.
- Registrar diariamente las transacciones originadas por los movimientos realizados por la organización.
- Determinar los costos de los servicios prestados por la institución.
- Preparar, suscribir y presentar las declaraciones tributarias.
- Entregar información económica, financiera y contable a la Dirección Ejecutiva para la toma de decisiones.
- Cumplir con las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Presentar oportunamente a los organismos de control como IEES, Municipio, Servicio de Rentas Internas, Inspectoría de Trabajo, etc., la información requerida.
- Presentar cuando se le solicite los estados financieros de la institución.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar roles de pago y realizar pagos mensuales a los empleados de la institución.
- Elaborar cheques para los pagos a proveedores.
- Elaborar comprobantes de ingresos previa revisión de depósitos realizados.
- Controlar la recaudación de cuotas y multas de los socios de la institución.
- Colaborar con las demás actividades complementarias requeridas por la institución.
- Preparar costos de los eventos que realice el CENEC.
- La contratada podrá colaborar en otra Unidad cuando se creyera conveniente y las circunstancias lo requieran, siendo sus responsabilidades dentro del mismo rango administrativo.

- Las demás que le correspondan según los Estatutos, Reglamento Interno o Resoluciones del Consejo Directivo CENEC.

Se toma un análisis comparativo de años anteriores y se observa la variabilidad de los ingresos y egresos al igual que el estado situacional que lo detallamos a continuación.

Ilustración 21 ESTADO SITUACIÓN DE FUNDACION

FUNDACION CENEC

AÑO	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO
INICIAL	5.666,30	1.092,03	4.574,27
2006	7.313,54	6.547,77	765,77
2007	11.167,12	7.883,02	3.284,10
2008	9.125,79	2.661,20	6.464,59
2009	12.057,66	3.590,17	8.467,49
2010	14.140,23	9.663,98	4.476,25
2011	36.539,48	23.812,71	12.726,77
2012	42.280,40	27.634,38	14.646,02

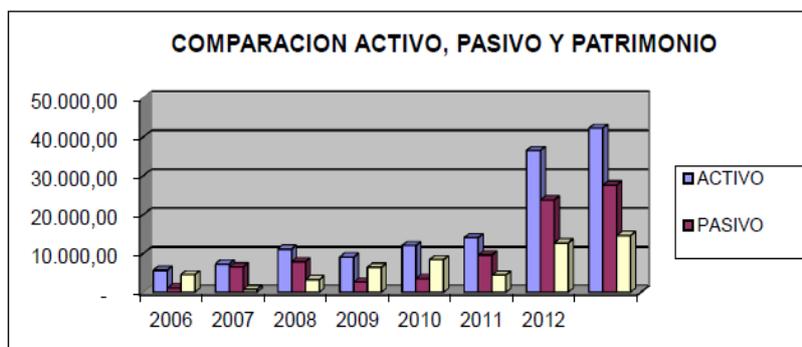
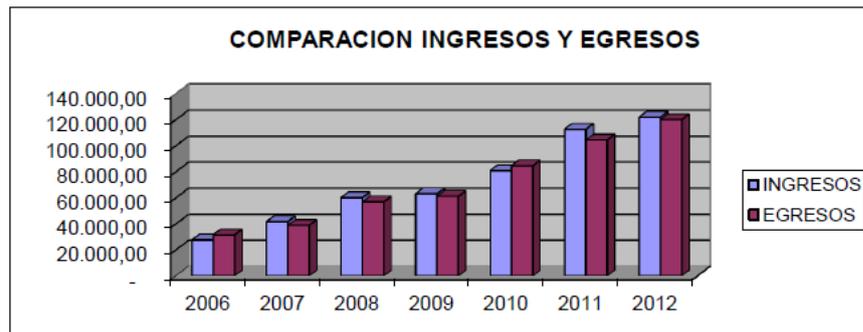


Ilustración 22 ESTADO DE RESULTADOS DE FUNDACION

AÑO	INGRESOS	EGRESOS
2006	27.656,64	31.465,14
2007	41.682,70	38.772,37
2008	60.083,06	56.902,57
2009	63.097,76	61.094,86
2010	80.754,08	84.532,60
2011	112.619,05	104.368,53
2012	121.803,09	119.883,84



Fuente: Fundación Centro de Estudios y Capacitación CENEC

6.8.2 Analizar Misión Visión Valores

MISIÓN

Elevar los niveles de productividad y competitividad de la Provincia de Tungurahua a través de la capacitación y formación profesional del talento humano, y prestación de servicios empresariales con responsabilidad social.

VISIÓN

Ser una institución líder a mediano plazo impulsadora del desarrollo empresarial y social de la Provincia de Tungurahua.

VALORES INSTITUCIONALES

El Centro de Estudios y Capacitación CENEC, comprometida con la calidad ha definido los siguientes valores institucionales:

- Honestidad

Responsabilidad

- Seriedad
- Profesionalismo
- Orientación de servicio
- Disciplina
- Responsabilidad socio-ambiental

OBJETIVO GENERAL

Normar las funciones del área administrativa y operativa de la Centro de Estudios y Capacitación de la Cámara de Comercio de Ambato CENEC.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Servir como instrumento básico para la racionalización de funciones y descripción de puestos.
2. Permitir ahorrar tiempo esfuerzos en la ejecución del trabajo y evitando de esta manera la repetición de instrucciones.
3. Delimitar las funciones que deben cumplir los puestos de trabajo.

4. Utilizarlo como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando así la adaptación a su nuevo trabajo.
5. Proporcionar información a los empleados sobre sus actividades, ubicación dentro de la estructura general de la organización y de la línea de autoridad.
6. Colaborar para la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal, proporcionando una uniformidad en el trabajo.
7. Fomentar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

6.8.3. Identificar Áreas Críticas

Al momento de identificar el objetivo general y los específicos, de nada nos serviría si no realizamos una evaluación periódica de su cumplimiento es por esto que se establecerá controles para el buen funcionamiento de la Fundación.

CONTROL INTERNO

Actualmente el Centro de Estudios y Capacitación CENEC mantiene factores críticos en los procesos de: promoción y venta de cursos de capacitación, captación de nuevos clientes, poseer personal calificado a disposición, diversificación de servicios, evaluación de costos por eventos, administración de impuestos, rol de pagos, razón por la cual al realizar el análisis situacional la única forma de medir el desempeño son los indicadores financieros.

Por lo mencionado, es necesario que la Fundación CENEC cuente con controles internos y presupuestarios que se lo detalla a continuación:

CONCEPTO

Para tener una visión amplia de lo que significa el control interno se citó la siguiente definición según ²⁷(Wikipedia, 2013):

“El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- *Controlar la efectividad de las funciones administrativas.*
- *Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.*
- *Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.”*

PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Responsabilidad delimitada: Se deben establecer por escrito las responsabilidades de cada cargo y hacerlas conocer a los interesados.

Separación de funciones de carácter incompatible: Debe existir una adecuada segregación de funciones y deberes, de modo que una sola persona no controle todo el proceso de una operación

²⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Control_interno

Servidores hábiles y capacitados: Se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a los empleados, para aumentar la eficiencia y economía en sus labores.

Aplicación de pruebas continuas de exactitud: Consiste en la verificación periódica y sorpresiva de las operaciones; deben aplicarse para asegurar la corrección en las operaciones.

Movimiento de personal: Llevar a cabo un movimiento de personal hasta donde sea posible y exigir que los empleados de confianza disfruten de sus vacaciones, en especial aquellos empleados que desempeñan cargos de responsabilidad sobre recursos financieros o materiales. Esta medida permitirá entre otras cosas: capacitar a los empleados en otras labores de la administración; erradicar la idea de que “hay empleados indispensables” y descubrir errores y fraudes, cuando se hayan cometido.

Fianzas: Los empleados que manejan recursos financieros, valores o materiales, deberán estar afianzados, a fin de permitir a la entidad, resarcirse adecuadamente de una pérdida o de un fraude efectuado por ellos mismos.

CONTROL PRESUPUESTARIO

De igual forma la definición de control presupuestario dejara una óptica más clara de lo que se realizara en la Fundacion para asi ayudarse y apoyarse ara su mejoramiento, según²⁸ (Rodriguez, 2013)

²⁸ <http://www.expansion.com/diccionario-economico/control-presupuestario.html>

“El control presupuestario es uno de los más importantes sistemas integrados de control de la actividad económico-financiera de la empresa.

- Comparar los datos reales con los objetivos fijados*
- Cuantificar e interpretar las posibles diferencias*
- Adoptar las medidas correctoras oportunas*
- Seguimiento y control de la implantación de las anteriores medidas”*

Se realizara un análisis FODA ya que es una herramienta gerencial muy importante dentro de la Institución, esta nos ayudara a detectar la relación entre la variable interna y externa de la Fundación.

Dentro del Sistema de Control de Gestión es una herramienta importante ya que por medio de este se obtendrá las pautas necesarias para elaborar estrategias que ayuden al crecimiento de la Fundación, su utilización debe ser continua y periódica.

Ilustración 23 MATRIZ FODA



Fuente: Campos Ana

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES

- Mercado amplio y creciente
- Precios accesibles y competitivos
- Demanda creciente por tipo de población
- Aceptación en el mercado
- Clientes insatisfechos

AMENAZAS

- Proliferación de competencia
- Cursos no confirmados
- Políticas académicas
- Incumplimiento de servicio prestado
- Personal insatisfecho

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- Personal capacitado
- Cursos a impartir de alto nivel académico
- Diversificación del servicio
- Apoyo permanente posterior al servicio
- Precios acorde a la necesidad del mercado

DEBILIDADES

- No existe software adecuado
- Poca comunicación con el personal
- Falta de publicidad para dar a conocer a la Institución
- No tiene definidas estrategias de crecimiento
- No posee indicadores de gestión

6.8.4. Incrementar Productividad y Efectividad

Una de las herramientas dentro del proceso de mejoramiento y el Sistema de Control de Gestión está el aplicar las perspectivas del Balanced Scorecard y se detalla en forma resumida de la siguiente manera de acuerdo con²⁹ (Barrera, 2012):

BALANCED SCORECARD

“El Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Este brinda grandes beneficios ya que induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- * *Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.*
- * *Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.*
- * *Redefinición de la estrategia en base a resultados.*

²⁹ <http://berebmtz.blogspot.com/2012/03/importancia-del-balanced-scorecard.html>

- * Traducción de la visión y estrategias en acción.
- * Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- * Integración de información de diversas áreas de negocio.
- * Capacidad de análisis.
- * Mejoría en los indicadores financieros.”

Detallaremos las perspectivas aplicables a la Fundación para definir lo que se va a realizar para su control y mejoramiento.

Ilustración 24 PERSPECTIVAS DEL BSC



Fuente: Dr. **Robert Kaplan** y David Norton.

Perspectiva Financiera: Como base el responder las expectativas de los accionistas es decir el rendimiento y garantía del crecimiento del negocio, se definirá objetivos e indicadores que permitan medir crecimiento, beneficios, retorno del capital, uso del capital.

Perspectiva del Cliente: Evalúa las necesidades de los clientes con el fin de alinear los productos y servicios con su preferencias, con esta perspectiva dependerá la generación de ingresos y los indicadores más idóneos para su medición son Satisfacción del cliente, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos.

Perspectiva Procesos Internos: Estrategias para satisfacer las expectativas de los clientes logrando la excelencia de los procesos, es decir todo va enlazado lograr la excelencia del servicio satisfaciendo las necesidades tanto de clientes como accionistas y los indicadores asociados a esta perspectiva son tiempo del proceso, costo por actividad, mejoramiento continuo y uso de activos.

Perspectiva de Formación y Crecimiento: Mide las capacidades de los empleados y de la tecnología implantada, se refiere a que los objetivos e indicadores sirvan de motor del desempeño futuro de la empresa y la capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

6.9.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son necesarios dentro de la organización con el fin de poder llegar a cumplir con la misión, visión de la empresa en especial de los objetivos tanto general como específicos, con estos indicadores podremos medir el desempeño laboral e institucional y en base a los resultados poder tomar decisiones a futuro para el bien de la empresa.

Para poder evaluar el desempeño del personal que labora en la Fundación CENEC, se ha identificado indicadores que nos permitirán medir, evaluar y comparar, cuantitativa y cualitativamente las variables asociadas a la productividad y efectividad del servicio prestado.

6.9.2 Identificación e interpretación de los indicadores de gestión

UNIDAD DE CAPACITACIÓN

INDICADOR: PROGRAMAS DE FORMACIÓN REALIZADOS

Objetivo del Indicador: Identificar la eficiencia con la que se realiza los programas de formación de forma mensual, con ello determinaremos si se cumple en un 100%.

Definición de variables:

Programas de Formación realizados al mes: Promedio de los programas de formación realizados dentro de la Fundación.

Total de Programas de Formación recibidos al mes: Promedio de programas de Formación recibidos en la Unidad de Capacitación.

Aplicación del Indicador:

$$PF = \frac{\text{Programas de Formacion al mes}}{\text{Total Programas de Formacion recibidas al mes}} * 100$$

Interpretación de resultados:

Muestra el porcentaje de programas realizados al mes para ser ejecutados por la Fundación.

INDICADOR: CURSOS REALIZADOS

Objetivo del Indicador: Identificar la ejecución de los cursos de forma mensual, con ello determinaremos si se cumple en un 100% con los propuestos.

Definición de variables:

Cursos realizados al mes: De los cursos ejecutados y realizados al mes.

Total de cursos propuestos al mes: Total de cursos propuestos al mes por la Fundación.

Aplicación del Indicador:

$$CR = \frac{\text{Cursos realizados al mes}}{\text{Total de cursos propuestos al mes}} * 100$$

Interpretación de resultados:

Muestra el porcentaje de cursos realizados al mes de todo lo propuesto por la Fundación.

INDICADOR: SEMINARIOS DICTADOS

Objetivo del Indicador: Identificar la efectividad con la que se realiza los seminarios dictados de forma mensual, con ello determinaremos si se cumple en un 100%.

Definición de variables:

Seminarios Dictados al mes: Seminarios dictados por el personal de la Fundación.

Total de Seminarios Propuestos al mes: Seminarios establecidos por cronograma en el mes.

Aplicación del Indicador:

$$SD = \frac{\text{Seminarios Dictados al mes}}{\text{Total de Seminarios propuestos al mes}} * 100$$

Interpretación de resultados:

Muestra el porcentaje de seminarios realizados al mes para ser ejecutados por la Fundación y ver el nivel de aceptación de los clientes.

INDICADOR: CONFERENCIAS REQUERIDAS

Objetivo del Indicador: Identificar la eficiencia con la que se realiza las conferencias de forma mensual, con ello determinaremos si se cumple con lo requerido en un 100%.

Definición de variables:

Conferencias requeridas al mes: Las conferencias requeridas por los clientes en el mes.

Total de conferencias propuestas al mes: Las conferencias propuestas dentro del cronograma de la Fundación.

Aplicación del Indicador:

$$CR = \frac{\text{Conferencias requeridas al mes}}{\text{Total del conferencias propuestas al mes}} * 100$$

Interpretación de resultados:

Muestra el porcentaje de conferencias realizadas al mes para ser ejecutados por la Fundación.

UNIDAD DE CONSULTORÍAS

INDICADOR: ASESORÍAS PRESTADAS

Objetivo del Indicador: Identificar la eficiencia con la que se realizan las asesorías forma mensual, con ello determinaremos si realiza de forma adecuada.

Definición de variables:

Asesorías prestadas al mes: Las asesorías prestadas a los clientes durante un mes.

Total de asesorías propuestas: Todas las asesorías que la Fundación tiene.

Aplicación del Indicador:

$$AP = \frac{\text{Asesorías prestadas al mes}}{\text{Total de asesorías propuestas}} * 100$$

Interpretación de resultados:

Muestra el porcentaje de asesorías prestadas por la Fundación al nivel del requerimiento del cliente.

INDICADOR: DESARROLLO DE PROYECTOS

Objetivo del Indicador: Identificar la eficiencia con la que se realiza los proyectos anual, con ello determinaremos si se cumple en un 100%.

Definición de variables:

Desarrollo de proyectos: El desarrollo de los proyectos que requieren los clientes de forma anual.

Total de Proyectos ejecutados: El total de proyectos que se han asesorado y ejecutado a su finalización.

Aplicación del Indicador:

$$DP = \frac{\text{Proyectos Desarrollados}}{\text{Total de Proyectos Ejecutados}} * 100$$

Interpretación de resultados:

Muestra el porcentaje de los proyectos realizados de forma anual y dar el seguimiento y ver cuáles han sido ejecutados.

UNIDAD DE MARKETING

INDICADOR: PUBLICIDAD EFECTUADA

Objetivo del Indicador: Identificar la eficiencia con la que se realiza la publicidad de forma mensual, con ello determinaremos si se cumple en un 100%.

Definición de variables:

Publicidad efectuada al mes: El tiempo que se toma para realizar la publicidad de la Fundación.

Nivel de Aceptación Mensual: Si las personas conocen y han escuchado la publicidad.

Aplicación del Indicador:

$$PE = \frac{\text{Publicidad efectuada al mes}}{\text{Total de Ingresos}}$$

Interpretación de resultados:

Muestra el porcentaje de publicidad realizada al mes para poder observar el nivel de aceptación de la Fundación.

SERVICIO AL CLIENTE

INDICADOR: QUEJAS ATENDIDAS.

Objetivo del Indicador: Identificar la eficiencia de cómo se resuelven las diferentes quejas realizadas por los clientes.

Definición de variables:

Promedio de quejas atendidas al mes.- muestra el promedio de quejas atendidas y resueltas por los empleados mensualmente.

Promedio de quejas mensuales.- muestra el promedio de las quejas que son presentadas mensualmente por los clientes

Aplicación del Indicador:

$$QA = \frac{\text{Promedio de quejas atendidas al mes}}{\text{Promedio de quejas mensuales}} * 100$$

INDICADOR: GRADO DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Objetivo del Indicador: Verificar el nivel de satisfacción del cliente frente al producto recibido.

Definición de variables:

Total de productos devueltos.- Muestra el total de productos devueltos por no cumplir con las expectativas del cliente.

Total de productos vendidos.- Muestra el total de productos vendidos de forma permanente.

Aplicación del Indicador:

$$GIC = \frac{\text{Total de productos devueltos}}{\text{Total de productos vendidos}}$$

INDICADOR: RECUPERACIÓN DE CARTERA.

Objetivo del Indicador: Identificar la concesión de créditos a clientes morosos.

Definición de variables:

Número de ventas cobradas.- Muestra el número de ventas de los distintos servicios realizados.

Número de ventas a crédito.- Muestra el número de ventas con la concesión de crédito

Aplicación del Indicador:

$$RDC = \frac{\text{Numero de ventas cobradas}}{\text{Numero de ventas a credito}}$$

INDICADOR: RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Objetivo del Indicador: Analizar el otorgamiento de crédito a clientes morosos es decir el grado de solvencia de los clientes.

Definición de variables:

Valor en dólares de cobros realizados de contado.- Muestra el valor del cobo inmediato de los servicios prestados.

Valor en dólares de los cobros realizados.- Muestra el valor recuperado de todos los servicios otorgados.

Aplicación del Indicador:

$$RTDC = \frac{\text{Valor en dolares de cobros realizados al contado}}{\text{Valor en dolares de cobros realizados}}$$

INDICADOR: INCREMENTO DE CLIENTES.

Objetivo del Indicador: Identificar la calidad del producto y eficiencia en la atención al cliente analizar el buen servicio de venta y posventa con una frecuencia trimestral.

Definición de variables:

Número de clientes nuevos.- Muestra el número de clientes potenciales para la institución.

Número de clientes.- Muestra la cantidad total de clientes que se tiene en la empresa.

Aplicación del Indicador:

$$IDC = \frac{\text{Numero de clientes nuevos}}{\text{Numero de clientes}}$$

INDICADOR: CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS.

Objetivo del Indicador: Identificar los cursos de capacitación que permitan mejorar el desempeño de los empleados forma trimestral.

Definición de variables:

Total de empleados capacitados.- Número de empleados que se encuentran debidamente capacitados para contribuir con la institución.

Total de empleados.- Muestra el total de empleados de la empresa.

Aplicación del Indicador:

$$CAE = \frac{\textit{Total de empleados capacitados}}{\textit{Total de empleados}}$$

Sociabilización de la propuesta con los empleados

Una vez realizado el estudio y la propuesta planteada se procederá a realizar talleres de capacitación a los empleados con el fin de dar a conocer los cambios que se están dando en la Institución y formar parte del cambio que se está originando.

Los talleres que se impartirá a los empleados se realizarán en áreas de estudio es decir primero al administrativo fuera de horarios de trabajo para no afectar las labores cotidianas de los mismos, luego al personal académico.

Una vez dadas las capacitaciones se procederá a las evaluaciones periódicas a los empleados para ver el nivel de conocimiento del cambio al que está siendo sometido.

Plan de Actividades

Una vez propuesto los indicadores de gestión se procederá a realizar un plan de actividades que puedan normar las actividades individuales de cada empleado, es así que se propone un esquema de visita a los clientes externos, estableciendo horarios de atención y visita, para poder tener un control de todo lo realizado en el día, en la Fundación el horario de trabajo inicia a las 8:30 a.m. – 12:30 p.m. y la segunda banda horaria 2:30 p.m. – 6:30 p.m.

Cada empleado ingresara a laborar a las 8:30 de la mañana, presentara un informe de las actividades del día anterior, saldrá a las visitas externas a las 10:30 de la mañana y retornara a las labores internas a las 5:30 p.m.

CUADRO 2 Visita a Clientes Externos

INF. CLIENTE	HORA VISITA	PERSONA CONTACTADA	RESULTADO	SEGUIMIENTO

Elaboración: Propia

Ejecución y Evaluación de Actividades

Se pondrá un plazo de tres meses de implementación del Sistema de Control de Gestión basado en indicadores, luego de este lapso se procederá a la capacitación de los empleados por dos meses.

Una vez implantado el Sistema y capacitado a los clientes, la directiva en este caso el Director Ejecutivo designara las personas o persona encargada de controlar, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los procesos establecidos con los resultados de la propuesta implantada.

Con este seguimiento se podrá ver si se cumple con lo expuesto y ver los logros conseguidos con la ejecución de la propuesta.

6.9.3 Administración

Con la aplicación del Sistema de Control de Gestión basado en los indicadores expuestos nos ayudaran a medir la productividad y efectividad de los servicios de la Fundacion CENEC.

El esquema propuesto se apoyara en gran medida de la parte administrativa la misma que apoyara con la aplicación de los indicadores de gestión para medir la eficacia y eficiencia de cada área a la cual se aplicara dando un seguimiento sea mensual o trimestral según sea el caso.

La directiva de igual forma realizara un análisis en base a los datos arrojados de la aplicación de los indicadores con esta información realizara un mejor aporte en toma de decisiones que contribuya al crecimiento de la Fundación.

6.10 Previsión de la evaluación

Tabla 24 Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> • Grace Paulina Cárdenas Álvarez • Los directivos de la Fundacion CENEC • Directora Ejecutiva de la Fundacion • Usuarios
¿Por qué evaluar la propuesta?	Para establecer el éxito de las actividades que se van a implementar en el control de gestión de la Fundacion.
¿Para qué evaluar?	Para establecer el cumplimiento de los objetivos establecidos en la propuesta, si el control gestión basado en indicadores ha mejorado la incidencia de la productividad y efectividad.
¿Qué evaluar?	Se evaluará las actividades realizadas en el control de gestión y los indicadores establecidos.
¿Quién evalúa?	<ul style="list-style-type: none"> • Grace Paulina Cárdenas Álvarez • Los directivos de la Fundacion CENEC • Directora Ejecutiva de la Fundacion • Usuarios

¿Cuándo evaluar?	La evaluación será permanente, se realizará de manera periódica, semanal y mensual.
¿Cómo evaluar?	Mediante una investigación sobre la ejecución del proyecto con: <ul style="list-style-type: none">• Encuestas• Entrevistas• Observación• Indicadores de gestión

Bibliografía

- Barrera, B. (2012, 03 17). *Balanced Scorecard*. Extraído 11 16, 2013, de Bere barrera Martinez: <http://berebmtz.blogspot.com/2012/03/importancia-del-balanced-scorecard.html>
- Beltran, J. J. (2000). Indicadores de Gestion. In B. J. Jesus, *Indicadores de Gestion Herramientas para lograr la competitividad* (p. 147). Colombia: 3R Editores Temas Gerenciales.
- Bouthillier, S. (2011, 06 05). *Los Sistemas de Informacion en las Organizaciones*. Extraído 05 28, 2013, desde <http://mestanzaricardo.blogspot.com/2011/06/tipos-de-sistemas-de-informacion-en-las.html>
- Cohuo, J. A. (2008). *Efectividad Organizacional*. Extraído 06 03, 2013, desde <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60231.PDF>
- Colmenares, O. (2007, 07 05). *Medicion de la Productividad Empresarial*. Extraído 06 03, 2013, desde Geopolis: <http://www.gestiopolis.com/economia/productividad-y-la-medicion-de-la-productividad.htm>
- Fernandez, J. M. (2010, Julio). *Conceptos de Productividad*. Extraído 10 25, 2013, desde http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=151:conceptos-de-productividad&Itemid=237
- Gestion Escolar. (2012). *Mejoramiento Continuo*. Extraído 05 27, 2013, desde www.gestionescolar.cl/mejoramientcontinuo
- Informatica Hoy Colombia. (2007-2012). *Informatica Hoy y Tecnologia para Empresas*. Retrieved 05 28, 2013, from ww.informatica-hoy.com.ar

- Mera, P. (2011 : 116-117). Indicadores de Gestion y su Incidencia en la Productividad de la Distribuidora Salazar Mayorga Disama Cia. Ltda. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Morales, R. (2013, 05 28). *Administracion de Operaciones*. Extraido 05 28, 2013, desde <http://rmorales.mayo.uson.mx/admon.pdf>
- Norton, R. K. (2013). *HELIZA 25 CONSTRUYENDO CONFIANZA*. Extraido 10 25, 2013, desde <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>
- Pelayo, J. (2009 : 146-147). Tesis Determinacion del Grado de Calidad de una empresa a traves de indicadores de gestion. Ambato, Tungurahua.
- Perez, C. C. (2013). *Mercadotecnia Fundamentos de Direccion Comercial y Marketing*. Riobamba: EDITEXT Edicion Primera 2013 ISBN 978-9942-13-438-7.
- PINEDA Chaparro, G. (2007). Organizacion del Sistema de Informacion Gerencial. *Sistema de Informacion Gerencial*, Publicado el 13 de Septiembre del 2007 PAgina Principal.
- Rodriguez, M. (2013, 11 11). *Diccionario Economico*. Extraido 11 16, 2013, desde Expansion. com: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/control-presupuestario.html>
- Rojas, F. (2001-2013). *Indicadores de Gestion*. Extraido 05 28, 2013, desde http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- Serenelli, A. (2012). *Mejoramiento de Procesos Una herramienta para aumentar la satisfaccion al cliente*. Estados Unidos: EAE edition.
- Thompson, J. (2011, 09 03). Herramientas Administrativas o Gerenciales. *Herramientas Administrativas o Gerenciales*.
- UTELESUP, U. (2008). *Definicion de eficiencia Universidad a Distancia*. Extraido 2013, desde <http://definicion.de/eficiencia/>

Wikipedia. (2013, 11 12). Extraído 11 16, 2013, desde
http://es.wikipedia.org/wiki/Control_interno

www.inen.gob.ec. (n.d.). Extraído mayo 20, 2013, desde <http://www.inen.gov.ec>

Anexos

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CUESTIONARIO DE ENCUESTA



DIRIGIDO A: Clientes de la Fundación “CENEC” **CÓDIGO:**

OBJETIVO: Obtener información sobre los procesos de control interno y externo para ver su incidencia en la productividad y efectividad de los mismos.

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad.

INSTRUCCIONES: Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

1. ¿Considera usted que el tiempo planificado para cada evento impartido es el esperado?

- a) Siempre
- b) Rara vez
- c) Nunca

2. ¿Marque con una X el nivel de capacitación que usted considera que tiene el personal que imparte los cursos?

- a) Totalmente capacitado
- b) Regularmente capacitado
- c) Medianamente capacitado
- d) Poco capacitado
- e) Nada capacitado

3. ¿Considera usted que el nivel de supervisión que tiene cada evento es el adecuado?

- a) Si
- b) No

4. ¿De acuerdo a las inspecciones realizadas el servicio es oportuno y no se registran inconvenientes en la coordinación de los eventos?

- a) Siempre
- b) Rara vez
- c) Nunca

5. ¿Usted es comunicado oportunamente sobre los costos de cada evento a impartirse?

- a) Si
- b) No

6. ¿Usted ha verificado que la institución goza de becas para las distintas capacitaciones previo estudio.

- a) Si
- b) No

7. ¿Al momento de realizar las capacitaciones la entidad verifica el mobiliario antes de su desarrollo?

- a) Siempre
- b) Rara vez
- c) Nunca

8. ¿Usted con qué frecuencia interactúa con la Fundación para requerir sus servicios?

- a) 1 mes
- b) 2 meses
- c) 3 meses
- d) 6 meses

9. ¿Usted con qué frecuencia ha escuchado la publicidad de la Fundación en los distintos medios de comunicación?

- a) 3 meses
- b) 1 mes
- c) 15 días
- d) 1 semana
- e) Diario

10. ¿Cree usted que se cumple el tiempo estipulado de cada evento?

- a) SI b) NO

11. ¿Considera usted que la capacitaciones prestadas por la Fundación fueron de alto nivel productivo?

- a) SI b) NO

12. ¿Cree usted que los bienes y/o servicios entregados cumplieron con sus expectativas?

- a) SI b) NO

13. ¿Usted considera que los eventos y servicios en general que proporcione la Fundación fueron de calidad?

- a) SI b) NO

14. ¿Cree usted que el personal se encuentra capacitado en lo que se refiere a relaciones humanas?

- a) SI b) NO

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**ESPACIO RESERVADO PARA ENCUESTADORES Y SUPERVISORES DE LA FCA.-
UTA**

	Encuesta personal	Vía Telefónico	E-mail
Fecha (día/mes/año)			
Hora inicio (hr/min.)			
Hora término (hr/min.)			
Nombre y Apellido del Encuestador:	Observaciones:		
SUPERVISIÓN: Visita conjunta <input type="radio"/> Control Telefónico <input type="radio"/> Revisión cuestionario <input type="radio"/>			
FIRMA ENCUESTADOR		FIRMA SUPERVISOR	