



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA OBRA SOCIAL CULTURAL
SOPEÑA OSCUS-ECUADOR

Tesis previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Silvia Melinda Oyaque Mora

Director:

Cristóbal Vinicio Navarrete López, Mg.

Ambato – Ecuador

Abril 2015

Diseño de un modelo de gestión para la Obra Social Cultural Sopeña OSCUS-Ecuador

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por
Silvia Melinda Oyaque Mora

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Abril 2015

Diseño de un modelo de gestión para la Obra Social Cultural Sopeña OSCUS-Ecuador

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Ing. Amparito Pérez, Mba.
Miembro Calificador

Ing. Vinicio Navarrete, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Ps. Andrea Pico, Ms.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Abril 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Diseño de un modelo de Gestión para la Obra Social Cultural Sopeña OSCUS-Ecuador

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Silvia Melinda Oyaque Mora

Director: Ing. Vinicio Navarrete, Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

En OSCUS, se evidenció el manejo administrativo empírico y la ausencia de herramientas gerenciales de control y evaluación para la toma de decisiones; esto, combinado con falencias en puntos críticos propios de la institución como la gestión del talento humano. En el trabajo de investigación se diseñó un modelo de gestión, proceso del talento humano, proceso de evaluación y control, todos delineados de manera técnica; ajustados a dar solución a cada uno de los puntos críticos administrativos encontrados; con miras a que la institución se encamine a la consecución de sus objetivos institucionales; con esto la Obra Social Sopeña OSCUS puede certificar el cumplimiento de lineamientos gubernamentales que hoy en día son exigencias para lograr la competitividad organizacional en este tipo de institución.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Silvia Melinda Oyaque Mora, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1802993079, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración con mención en Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Silvia Melinda Oyaque Mora

1802993079

Dedicatoria

A mi DIOS, luz que ilumina mi existencia

*A mi esposo, y mis tres hijos
que son la fuerza que impulsan
cada uno de mis pasos*

Reconocimiento

Un total reconocimiento a todos los docentes que contribuyeron al desarrollo de este proyecto, a las directoras de la Obra Social OSCUS, y a mi Docente Tutor que con su profesionalismo y experiencia ha impulsado el desarrollo del presente trabajo..

Resumen

En el presente trabajo de investigación se diseñó un modelo de gestión, proceso del talento humano, proceso de evaluación y control, todos delineados de manera técnica; ajustados a dar solución a cada uno de los puntos críticos administrativos encontrados; con miras a que la institución se encamine a la consecución de sus objetivos institucionales; con esto la obra social Sopeña OSCUS puede certificar el cumplimiento de lineamientos gubernamentales que hoy en día son exigencias para lograr la competitividad organizacional en este tipo de instituciones. Se aplicó una metodología cualitativa, mediante la observación de campo y lista de cotejo donde se evidenció el manejo administrativo empírico y la ausencia de herramientas gerenciales de control y evaluación para la toma de decisiones; esto, combinado con falencias en puntos críticos propios de la institución como la gestión del talento humano. La entrevista a especialista es el marco referencial que apoyó el diseño del modelo de gestión que se ajusta a las particularidades y singularidades de la institución. El modelo propuesto es una herramienta gerencial óptima, que brinda beneficios tanto en la toma de decisiones como en la implementación de técnicas administrativas y de control.

Palabras Claves: modelo de gestión, evaluación y control, cuadro de mando integral.

Abstract

During the development of this research work a management model was designed, along with human talent process and a process for monitoring and evaluation; all of them technically described and adjusted to solve each of the critical administrative issues that have been found. The view of this process is that the company achieves all its corporate objectives; thus, Sopenña social work at OSCUS could certify the accomplishment of legislative guidelines that nowadays are requirements to achieve organizational competitiveness among this type of institutions. A qualitative method was applied through field observation and a comparison list where an empirical administrative management and lack of managerial tools to monitor and evaluate the decision making process was found. This founding is a combination of some critical points in human management within the institution. The interview to a specialist is the reference to the framework that supports the design of a management model that fits the characteristics and peculiarities of the institution. The proposed model is an optimal managerial tool that provides benefits in decision making as well as during the implementation of administrative techniques and control.

Key words: management model, evaluation and control, scorecard

Tabla de contenido

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiv
CAPITULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo.....	1
1.2. Descripción del documento.....	3
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas.....	5
2.4. Formulación de meta.....	6
2.5. Objetivos.....	6
2.5.1. Objetivo general.....	6
2.5.2. Objetivos específicos.....	6
2.6. Delimitación funcional.....	7
2.6.1. Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?.....	7
3. Marco Teórico	8
3.1. Definiciones y conceptos.....	8
3.1.1. Gestión.....	8
3.1.2. Gestión de Calidad Total.....	8
3.1.3 Gerencia.....	9
3.1.4 Sistema de gestión.....	9
3.1.5 Proceso.....	10
3.1.6. Administración.....	10
3.1.7 Cuadro de Mando Integral CMI.....	15

3.1.8. Indicadores de Gestión.....	17
3.1.9. Indicadores Financieros.....	18
3.1.10. Modelos de Excelencia de Calidad.....	18
3.1.12. Gestión del talento humano	22
3.1.13. Sistemas de carrera y desarrollo	22
3.1.14. Perfil de Puestos	23
3.1.15. Plan de capacitación	23
3.2. Estado del Arte.....	23
4. Metodología.....	26
4.1. Diagnóstico.....	26
4.2. Método(s) aplicado(s).....	33
4.3. Materiales y Herramientas.....	34
5. Resultados.....	35
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	35
5.2. Evaluación Preliminar.....	140
5.3. Análisis de resultado.....	143
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	146
6.1. Conclusiones.....	146
6.2. Recomendaciones.....	147
REFERENCIAS.....	149

Lista de Tablas

1. Número de matriculados 2011 al 2013 - Anexo 1 (Quito).....	29
2. Número de matriculados 2011 al 2013 - Anexo 1 (Riobamba)	29
3. Deserción de alumnos en los 2011-2013.....	30
4. Gestión administrativa de la organización (Riobamba).....	31
5. Gestión administrativa de la organización (Quito).....	32
6. Asesoría técnica sobre los elementos de un modelo de gestión.....	35
7. Ficha técnica de los entrevistados.....	36
8. Entrevista a especialista.....	37
9. Fortalezas y Debilidades de la Obra Social Sopena OSCUS (Criterios del personal de la Obra).....	42
10. Fortalezas y Debilidades de la Obra Social Sopena OSCUS.....	43
11. Ponderación para la determinación de las fortalezas y debilidades.....	44
12. Matriz de ponderación para identificar las fortalezas más representativas de OSCUS.....	45
13. Matriz de ponderación para identificar las debilidades más representativas de OSCUS.....	47
14. Fortalezas y debilidades de la Obra Social Sopena OSCUS (ponderadas).....	49
15. Matriz de ponderación para identificar las oportunidades más representativas de OSCUS....	50
16. Matriz de ponderación para identificar las amenazas más representativas de OSCUS.....	51
17. Oportunidades y amenazas de la Obra Social Sopena OSCUS (ponderadas).....	52
18. Matriz FODA de la Obra Social Sopena OSCUS- Resumen.....	53
19. Matriz FODA por objetivos.....	54
20. Objetivo 1 y planteamiento de las estrategias para su cumplimiento.....	55
21. Objetivo 2 y planteamiento de las estrategias para su cumplimiento.....	56
22. Objetivo 3 y planteamiento de las estrategias para su cumplimiento.....	57
23. Resumen de las estrategias.....	58
24. Plan de Acción para el cumplimiento del objetivo N.- 1.....	59
25. Plan de Acción para el cumplimiento del objetivo N.- 2.....	60
26. Plan de Acción para el cumplimiento del objetivo N.- 3.....	61
27. Matriz de capacitación. Plan de capacitación.....	90
28. Propuesta de evaluación personal administrativo.....	100

29. Propuesta de evaluación instructores-voluntariado.....	102
30. Matriz de desarrollo del talento humano personal administrativo e instructores-voluntariado.....	103
31. Resumen del FODA institucional.....	105
32. Selección de temas estratégicos para el cuadro de mando integral.....	106
33. Matriz cobertura de objetivos estratégicos-estrategias-misión-visión.....	109
34. Indicadores estratégicos - perspectiva clientes.....	111
35. Ficha técnica del indicador. Control de beneficiarios nuevos.....	112
36. Información para análisis de Meta Target- Indicador Control de Beneficiarios Nuevos.....	113
37. Ficha técnica del indicador: Programas nuevos de capacitación.....	114
38. Información para análisis de meta target- Indicador programas nuevos de capacitación.....	115
39. Ficha técnica del indicador: Fidelización de clientes.....	116
40. Indicadores estratégicos - perspectiva procesos internos.....	117
41. Ficha técnica del indicador: Eficiencia operativa institucional.....	118
42. Información para análisis de meta target- Indicador eficiencia operativa institucional.....	119
43. Ficha Técnica del indicador: Tiempo de espera por cliente.....	121
44. Ficha técnica del indicador: Satisfacción del cliente beneficiario.....	122
45. Indicadores estratégicos- Perspectiva financiera.....	123
46. Ficha técnica del indicador: Margen operacional.....	124
47. Información para análisis de meta target- Indicador margen operacional.....	125
48. Ficha Técnica del Indicador: Incremento de Ventas -Capacitaciones.....	127
49. Información para análisis de meta Target- Indicador incremento de ventas - Capacitaciones.....	128
50. Ficha Técnica del indicador: Retorno de la inversión.....	129
51. Información para análisis de meta target- Indicador ROI.....	130
52. Indicadores Estratégicos- Perspectiva Crecimiento Y Desarrollo.....	132
53. Ficha Técnica del indicador: Voluntariado.....	133
54. Ficha técnica del indicador: Capacitación institucional.....	134
55. Ficha Técnica del indicador: Programas de nuevos de capacitación.....	135
56. Objetivos estratégicos e Iniciativas estratégicas.....	136

57. CMI de la Obra Social y Cultural Sopena OSCUS (1/3).....	137
58. CMI de la Obra Social y Cultural Sopena OSCUS (2/3).....	138
59. CMI de la Obra Social y Cultural Sopena OSCUS (3/3).....	139
60. Perfil del especialista evaluador.....	141
61. Aplicación del Anexo 5: Evaluación especialista del modelo de gestión planteado.....	142

Lista de Figuras

1. Modelo del sistema de gestión.....	9
2. Proceso administrativo.....	10
3. Estructura del cuadro de mando integral.....	17
4. Configuración de las categorías en el premio Deming.....	20
5. Modelo Malcolm Baldrige.....	20
6. Modelo EFQM porcentajes del premio europeo de calidad.....	21
7. Estructura organizativa de la institución.....	28
8. Estructura del Modelo de Gestión de la Obra Social Cultural Sopena OSCUS.....	62
9. Organigrama Estructural planteado.....	67
10. Organigrama funcional planteado.....	68
11. Mapa estratégico.....	110

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

La implementación de un modelo de gestión permitirá asegurar direccionar a la institución a contar con una administración que le dirija a cumplir con los objetivos institucionales OSCUS (2014), y ajustarse a los lineamientos gubernamentales establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir. Plan Nacional 2013-2017 (2014).

La Toma de decisiones debe basarse en herramientas gerenciales que se conviertan en plataforma administrativa para decidir bajo parámetros gerenciales y no empíricos.

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El incumplimiento de objetivos institucionales y exigencias de lineamientos gubernamentales año tras año en la Obra Social Cultural Sopeña OSCUS han socavado con la institución tanto administrativa como económicamente.

¿Por qué se origina?

Parámetros como: reglas, estrategias, planes, herramientas de evaluación y control dentro de Administración de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS, es fundamental, sin embargo no se encontraron ninguna de estas pautas debido a la existencia de:

- Administración empírica
- Falta de personal técnico
- Renuencia a adoptar un nuevo modelo de gestión por parte de la dirección.
- Un criterio administrativo ortodoxo por parte de las autoridades regionales de la institución.

El diseño de un modelo de gestión, herramientas gerenciales de control-evaluación que se ajusten a las necesidades y particularidades de la institución, que busca el cumplimiento de los objetivos institucionales, son el parámetro fundamental del presente trabajo por lo que se planteó la estructura de un modelo de gestión:

- Manual general de la organización
- Gestión del talento humano: plan de desarrollo del talento humano, plan de capacitación
- Proceso de evaluación y control: Cuadro de mando integral

El presente modelo abarca de manera administrativa los puntos críticos de la institución que salieron a flote en el Análisis FODA de la Institución.

El cuadro de mando integral que se plantea en este trabajo cumple con los estándares requeridos por sus autores Kaplan & Norton (2005), en donde se establecen cada una de las iniciativas que debe realizar la institución para el cumplimiento de las estrategias establecidas en cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos internos, desarrollo y aprendizaje.

Con el fin de establecer la situación administrativa de la institución se procedió a aplicar una ficha de observación directa donde se recopila información institucional, además se aplica la lista de chequeo determinando la existencia o no de elementos básicos de un modelo de gestión; una vez establecido de manera objetiva la situación administrativa y confirmar el manejo empírico de la institución, se forma el de que no existe fundamentos ni herramientas gerenciales para la toma de decisiones institucionales; se procedió a aplicar la entrevista a tres especialistas en gestión de empresas con la suficiente experiencia académica y laboral, la misma que permitió obtener un mapa de beneficios institucionales, de cada uno de los elementos que debe contener un modelo de gestión. Además se aplicó una lista de chequeo para que los 3 especialistas en gestión empresarial determinen bajo su criterio que elementos básicos debe tener un modelo de gestión para una empresa privada sin fines de lucro, posteriormente a través del Análisis FODA se estableció puntos críticos que sirvieron de plataforma de trabajo para el diseño del modelo de gestión que consta de: manual general de la organización, gestión del talento humano, proceso de evaluación y control.

El resultado esperado con el modelo de gestión de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS, es contar con un modelo que direcciona a la institución al cumplimiento de sus objetivos institucionales y colocarse bajo los lineamientos gubernamentales y, por ende mejorar su competitividad, la obtención de mayores recursos económicos que serán invertidos en el mejoramiento y desarrollo de la institución.

Además, la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS tendrá una herramienta para la toma de decisiones muy esencial en cualquier institución como el cuadro de mando integral y las iniciativas que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de las estrategias establecidas en el mismo.

1.2. Descripción del documento

El trabajo de investigación engloba el proceso para el diseño de un modelo de gestión, herramientas gerenciales de evaluación y control ajustado a las necesidades y particularidades de una institución de carácter privado sin fines de lucro como es la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS; se desarrollaron los siguientes parámetros:

En el capítulo dos: planteamiento de la propuesta de trabajo, se esboza la información técnica básica, se plantean las preguntas básicas de investigación, se plantean sus objetivos, la formulación de la meta del presente trabajo, y se establecen los objetivos de la investigación a desarrollarse, además se plantea la delimitación funcional que no es otra cosa que el diseño de la posible solución al problema

En el capítulo tres se desarrolla el marco teórico, dividido en dos partes: definiciones, conceptos, y además en este capítulo se realiza una recopilación del estado del arte que son las investigaciones relacionadas con el tema.

En el capítulo cuatro, se describe la metodología a utilizar, se realiza una descripción de las técnicas e instrumentos para la recopilación de la información: ficha de observación directa, entrevistas a especialistas, lista de chequeo, además se detalla las herramientas y materiales que se utilizó.

El capítulo cinco en este punto se detalla los resultados de la investigación, se realiza una descripción de la situación administrativa de la empresa; es aquí donde se establece la propuesta de solución del problema, la evaluación preliminar del producto (metodología de evaluación preliminar) y el análisis de los resultados.

Al final del trabajo de investigación se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de gestión para la Obra Social Sopeña OSCUS- Ecuador

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Tesis

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

Oscus (2014), La Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS es una fundación de ámbito internacional, sin ánimo de lucro, con finalidad social, reconocida oficialmente como entidad privada. Fue fundada por Dolores Sopeña; esta en diversos países: Italia, Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, México y República Dominicana.

La institución fue creada con el objetivo de brindar un servicio de promoción integral a las familias de bajos recursos que por diferentes circunstancias no han podido ser parte del sistema educativo regular del país, promueve y facilita la participación en programas de: Educación de adultos y promoción de la mujer: alfabetización, capacitación, formación humana, animación sociocultural: talleres, campamentos, actividades para niños-jóvenes de familias necesitadas. Oscus (2014).

Entre las principales causas que han deteriorado la situación administrativa institucional se señala: Las exigencias-lineamientos gubernamentales establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, que el gobierno promueve adoptar en el país y que exige a todas las instituciones cambios radicales que les permitan ajustarse al cumplimiento de sus objetivos Plan Nacional 2013-2017 (2014), ha provocado que OSCUS, al igual que muchas instituciones de similares características,

deban sujetarse a las políticas que exige el Plan Nacional de Capacitación y Profesionalización. Secretaria Técnica de Capacitación y formación profesional (2014), cuyas exigencias establecidas por esta instancia han sacado a flote, dentro de la Institución, graves falencias tanto administrativas como de gestión y delicada situación económica.

Además, durante 60 años la gestión administrativa de la institución, ha sido dirigida de manera empírica, en su momento funcionó, tenía una respuesta en alumnado de 1.000 personas para los días sábados y domingos en las diferentes áreas (Modistería, Belleza, Sastrería, Electrónica, Electricidad, Mecánica, etc). Hoy en día tiene graves consecuencias como: Una infraestructura de 30 aulas, dos edificios, 70 capacitadores subutilizados de manera alarmante, un alumnado de 500 personas entre los días viernes, sábados y domingos que sigue disminuyendo.

Otra de las causas de la crisis de OSCUS es el desconocimiento de herramientas administrativas que han contribuido de gran manera a socavar la gestión de forma acelerada de la institución; e incluso la ausencia de informes y documentos de importancia para la toma de decisiones de la misma. Todo este panorama está direccionando a la institución a no cumplir sus objetivos y metas institucionales ahondando más su crisis administrativa y económica. La situación antes planteada conlleva a señalar que la gestión administrativa es bastante delicada en la institución, lo que urge el diseño de un modelo que optimice la gestión de la institución.

Es importante señalar que la obra de OSCUS ha contribuido a que miles de personas que pertenecen al sector económico más vulnerable del centro del país obtengan formación y capacitación artesanal, permitiendo su desarrollo integral, económico y personal transformándose en emprendedores que contribuyen al desarrollo económico del País de allí la importancia de crear una plataforma administrativa sólida que optimice la gestión de la institución y su desarrollo.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- Incumplimiento de objetivos institucionales y lineamientos gubernamentales

¿Por qué se origina?

- Administración empírica
- Falta de personal técnico
- Renuencia a adoptar un nuevo modelo de gestión por parte de la dirección.
- Un criterio administrativo ortodoxo por parte de las autoridades regionales de la Institución.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo de gestión estructurado de manera sistemática direccionado a buscar el cumplimiento de los objetivos institucionales apoyándose en herramientas gerenciales de evaluación como: indicadores de gestión, indicadores financieros y el diseño de un cuadro de mando integral simple y ajustado a las singularidades, particularidades y necesidades de la institución.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión para la Obra Social Sopeña OSCUS direccionado al cumplimiento de sus objetivos institucionales y lineamientos gubernamentales.

2.5.2. Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación administrativa de la Obra Social Sopeña OSCUS
- Fundamentar técnicamente el modelo de gestión direccionado al cumplimiento de los objetivos institucionales
- Diseñar los componentes del modelo de gestión y sus herramientas de control

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El modelo de gestión permitirá el diseño de cada uno los procesos, procedimientos, actividades de la organización direccionándolos al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el modelo administrativo se determinará indicadores de gestión, financieros en el cuadro de mando integral que permitirán medir de manera objetiva la situación financiera y de servicio de la institución transformándose en una base idónea para la toma de decisiones enrumbo a la optimización de la institución.

Capítulo 3

Marco Teórico

La fundamentación teórica para el diseño de un modelo de gestión juega un papel muy importante en el presente trabajo de investigación.

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Gestión

Ivancevich, Lorenzi, & Skinner (1996, p.12), “El proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera, trabajando solo, no podría alcanzar”. Es el proceso de coordinación de actividades que busca la calidad de las mismas.

Gestión es: Hernández & Pulido (2011, p.2), “Hacer diligencias que conducen al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. La gestión se enmarca en el accionar que deben realizar las personas u organizaciones para obtener resultados de calidad en cualquier ámbito empresarial.

3.1.2. Gestión de calidad total

Ivancevich, Lorenzi, & Skinner (1996), afirmaron que el enfoque de gestión para el éxito o para alcanzar la calidad se obtiene a través de la satisfacción del cliente y se basa en la participación de cada uno de los miembros de la organización para la mejora de los procesos, productos, servicios y la cultura en los cuales trabajan.

La calidad total dentro del contexto empresarial del Ecuador y a nivel global se ha convertido en la columna de desarrollo de la competitividad augurando no sólo réditos económicos si no la implantación institucional en el mercado donde se desenvuelva.

3.1.3 Gerencia

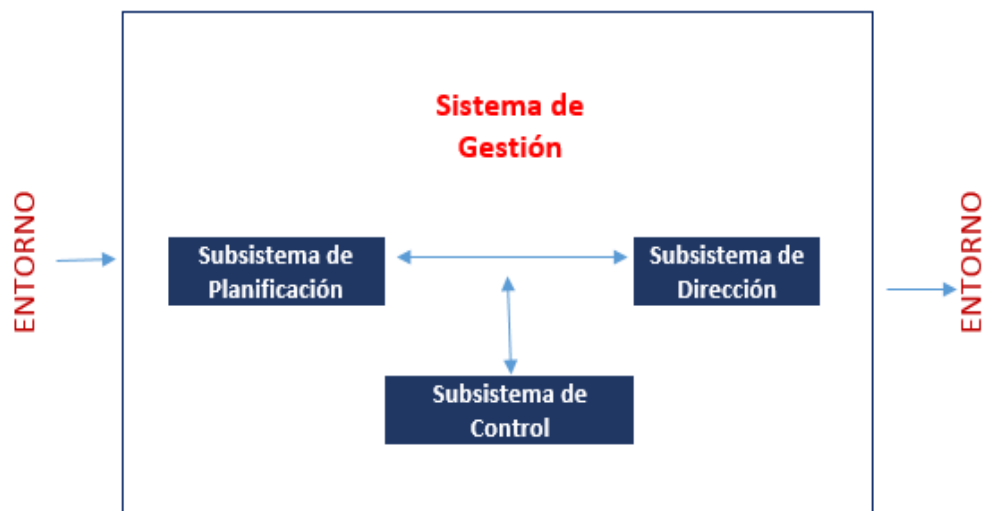
Bugdol & Jedynak (2015), establecen que la gerencia debe ser entendida como todas las actividades de administrar; sus funciones, a partir de esta perspectiva una vez agrupadas se les pueden considerar como un sistema. Es un proceso de gestión que comprende también, entre, otras cosas, la estructura y métodos administrativos.

La estructura organizativa abarca todas las actividades que debe realizar la gerencia y que enmarca la administración de las organizaciones.

3.1.4 Sistema de gestión.

Laborda & De Zuani (2004), señalan que el sistema de gestión, es el mapa que debe seguir la empresa para poder alcanzar sus objetivos mediante la colaboración de sus participantes, es importante señalar que es un proceso continuo de tareas interrelacionadas en una secuencia cíclica dentro de la empresa.

Figura 1: Modelo del sistema de gestión



Fuente: Laborda & De Zuani (2004, p.184)
Autor: Oyaque, Silvia (2015)

3.1.5 Proceso

Munch, Osorio, & Vital (2011), establecen que proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que desarrollan tareas que le dan un valor agregado a la organización para obtener resultados.

Los procesos son actividades secuenciales que se desarrollan dentro de una organización encaminadas a obtener resultados.

3.1.6. Administración

Hernández (2008, p. 129), “Es un sistema con objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos, productos (resultados), que se “autorregulan” por la evaluación continua de su funcionamiento, gracias a los controles”. La Administración en el diseño de un modelo de gestión que se convertirá en la plataforma sobre la cual se desarrollarán los procesos de la organización.

3.1.6.1. Proceso Administrativo

Para Naumov (2011), el proceso Administrativo abarca: Planeación, organización, dirección, integración y control.

Figura 2: Proceso administrativo



Fuente: Koontz & Welhrich (2013, p. 117)
Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

3.1.6.1.1 Planeación

Laborda & De Zuani (2004), señalan que la planeación consiste en decidir qué se desea conseguir y cómo lograrlo, por lo que es importante establecer de forma clara los objetivos, establecer estrategias que permitan alcanzarlos, teniendo en cuenta el entorno, repartiendo de una manera óptima y clara el trabajo de cada uno de los miembros de la organización para poder coordinar los esfuerzos.

Por lo tanto la planeación es la coordinación de cada uno de los recursos dentro de la organización, la decisión de qué es lo que se desea conseguir y la forma de cómo lograrlo.

- Misión

Para Thompson (2005), misión es la razón de ser de la empresa, la dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas dentro de una empresa.

- Visión

Para Thompson (2005), visión es la idea empresarial que señala hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo tomando en cuenta su contexto interno y externo.

- Metas

Robbins, Coulter, Huerta, Amaru, Rodrigo & Jones (2009), consideran que las metas son más que el lugar al que se quiere llegar, que no se las debe considerar como un medio para lograr algo como otros elementos de la planeación; las metas a diferencia de los objetivos son parámetros cuantificados, es decir las metas son expresadas en números, cifras, porcentajes o proporción.

- Estrategias

Para Moyano, Sebastián, Maqueira, Fermín, & Pedro (2011), la estrategia se encuentra ligada al ámbito militar y podría enmarcarse como un plan de acción a largo plazo en busca de una ventaja sostenible en relación a sus competidores.

Robbins, et al (2009), señalan que estrategia es la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos dentro de una organización.

En consecuencia, la estrategia es un plan de acción, la ruta fundamental que debe seguir la organización para alcanzar los objetivos.

- Planes

Robbins, et al (2009), establecen que los planes tienen los objetivos claramente definidos, no hay cabida de ambigüedades en su diseño ya que detallan cómo lograrse los objetivos generales dentro de una institución es decir cada una de las actividades que debe llevar a cabo.

Se puede acotar que los planes son el conjunto de actividades diseñadas de tal manera que busquen alcanzar los objetivos generales dentro de una institución.

- Objetivos

Munch, Osorio, & Vital (2011, p.138), "Explicación del propósito que pretende cumplir con los procedimientos". Cumplimiento de los procedimientos, razón de ser.

Hernández (2008), señala que los objetivos son la razón de ser o el motivo por el que se creó la compañía u organización, están ligados a los resultados financieros, nos señalan además que los objetivos se les consideran como guías que orientan las acciones, que deben ser expresados en términos cuantitativos.

Recogiendo lo señalado anteriormente se puede establecer que los objetivos son las guías sobre las cuales trabajan las instituciones.

3.1.6.1.2. Organización

Hernández (2008), señala que es una acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, dependiendo de la responsabilidad de sus miembros, expresada en un organigrama, manual, o descripción de puestos.

Munch, Osorio, & Vital (2011), señalan que la organización es el diseño donde se establecen estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, mediante métodos; así como la utilización de metodología, técnicas que permitan coordinar los recursos y actividades.

3.1.6.1.2.1 Estructura organizacional

Munch, Osorio, & Vital (2011), Es el diseño de disponer los niveles jerárquicos dentro de una institución.

Robbins, et al (2009), señalan que es la distribución formal de los empleos dentro de la organización, forma parte del diseño organizacional por tanto de: la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, centralización, descentralización y formalización laboral.

3.1.6.1.2.2. Administración de recursos humanos

Becker, Huselid, & Ulrich (2001), señalan que la administración vincula sus decisiones de selección y promoción de recursos humanos con modelos de competencia actualizados y validados, desarrolla estrategias que ofrezcan apoyo efectivo y oportuno desde el punto de vista de recursos humanos para aplicar la estrategia empresarial.

3.1.6.1.3. Dirección

Rodríguez (2005), establece que la dirección como parte de la administración de una organización juega un papel importante dentro del diseño de un modelo de gestión; la dirección es una función efectiva, y se la puede considerar como la acción, la voluntad de hacer algo. Es la ejecución de planes según la estructura de la organización, guía los esfuerzos por medio de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Hernández & Pulido (2011), conducción por un rumbo con un objetivo por lograr dentro la organización,

Laborda & De Zuani (2004), señalan que la dirección constituye un conjunto de pautas de actuación, y que no es otra cosa, que un proceso que permite gestionar acciones para el logro de los objetivos.

- **Motivación**

Para Rodríguez (2005), la motivación es el esfuerzo por conseguir una meta, moviliza la conducta de una persona y satisface las necesidades individuales de los seres humanos.

- **Liderazgo**

Para Pérez (2012), liderazgo es crear y mantener una unidad de propósito, y la creación de un ambiente interno en donde las personas se involucren con la única mentalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Robbins, et al (2009), señalan que es uno de los papeles de los administradores; influye en el comportamiento de los empleados para que estos cumplan con los objetivos de la empresa. El liderazgo está estrechamente vinculado con la motivación

- **Comunicación**

Según Rodríguez (2005), la comunicación es un proceso donde se intercambian ideas, planes o información donde una persona está en búsqueda de una respuesta de un receptor.

Robbins, et al (2009), establecen que es importante señalar que nos comunicamos con una persona no a una persona; además debemos diferenciar claramente entre comunicación e información - comunicación es el acto, y la información el contenido, la comunicación comprende la transferencia de significados, es decir la transmisión de información e ideas.

- **Comportamiento organizacional**

Según Robbins, et. al (2009), se centra en dos áreas, en el comportamiento individual que enmarca actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y la motivación y la segunda área el comportamiento grupal: normas, roles, formación de equipos, liderazgo, y conflicto. Comportamiento es la suma de acciones de individuos en un ambiente grupal organizacional.

3.1.6.1.4. Integración

Hernández (2008), establece que la integración es la acción de involucrar al talento humano dentro de las organizaciones en el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, y valores de la institución.

3.1.6.1.5. Control

Según Laborda & De Zuani (2004), es un instrumento que permite a la organización mantenerse en condiciones para funcionar y alcanzar los objetivos, en los plazos adecuados, optimizando recursos y motivando al grupo humano de la empresa.

3.1.7 Cuadro de mando integral CMI

El CMI para Kaplan & Norton (2005), es una herramienta base que permite a los mandos altos a tener la información adecuada de si los objetivos estratégicos de una empresa se están cumpliendo a través de la utilización de indicadores.

El CMI es un medio para que la estrategia de una empresa se desenvuelva en el mercado hasta alcanzar los objetivos propuestos de una organización, se establece también como una fuerte herramienta que evalúa la relación entre los diferentes indicadores que la organización ha adoptado.

Para Hope & Steve (2012), el Cuadro de mando integral es una estructura que sirve para conectar los objetivos estratégicos con los indicadores y los planes de acción. Los mapas estratégicos conectan procesos críticos que posibilitan que los managers focalicen su atención en áreas claves susceptibles de medición y mejora.

Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el cuadro de mando integral (CMI) (Balanced scorecard-BSC) en los primeros años de los 90 como respuesta a un sistema de gestión del rendimiento de la empresa, que estaba focalizado en los presupuestos y no en las estrategias. Aunque el CMI nació como un sistema de medición menor, a lo largo de los años 90 una serie de

empresas, o con más precisión, una serie de unidades de negocio en el interior de las empresas, empezaron a utilizar el CMI como un marco para formular y poner en práctica su estrategia. El CMI ofrecía una nueva oportunidad de alinear medidas, objetivos y acciones con una estrategia claramente definida. Se trata de una de las mayores historias de éxito de la gestión empresarial moderna.

3.1.7.1. Perspectiva financiera

Diaz (2014), señala que los accionistas juegan un papel importante en el éxito de la organización; el CMI, a través de esta perspectiva, realiza un seguimiento de los resultados utilizando la medición por medio de indicadores. Los resultados que arroja el CMI, bajo la perspectiva financiera, permiten a la Gerencia encontrar oportunidades de mejora o idear planes de acción para potenciar los resultados, tomando en consideración las necesidades, desarrollo y resultados de las actividades que no son necesariamente económicas sino más bien relacionadas a la gestión de la empresa.

3.1.7.2. Perspectiva clientes

Diaz (2014), establece que en los últimos tiempos las empresas han direccionado todos sus esfuerzos a sus clientes, a buscar su satisfacción con el único objetivo de fidelizarlo; dentro de esta perspectiva se toma en consideración cada una de las etapas en el proceso de compra, y por supuesto, en buscar elementos que proporcionen bienestar al cliente. Es importante señalar que esta perspectiva al igual que las otras tres perspectivas que consideran el CMI se interrelacionan; a partir del desarrollo eficaz y óptimo de la perspectiva de clientes se empieza a reflejar en los resultados financieros de una organización.

3.1.7.3. Perspectiva procesos internos

Faria (2011), señala que las cuatro perspectivas que toma en consideración el CMI son fundamentales para el desarrollo óptimo de la organización; la perspectiva de clientes es considerada como plataforma que busca la satisfacción del cliente y ésta debe interactuar con los

demás procesos de la empresa base, que es analizada por los gerentes quienes deben detectar los puntos críticos internos es decir los procesos internos de la organización que contribuyan a dar valor a sus clientes y producir resultados financieros óptimos; se distinguen tres tipos de procesos: Innovación, Operaciones y Atención al Cliente.

3.1.7.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Horváth & Partners (2003), establece que la perspectiva de aprendizaje y desarrollo esta direccionada al progreso de la infraestructura estratégica, tomando en consideración recursos como: empleados, conocimiento, innovaciones, tecnología, información y sistemas de información.

Figura 3: Estructura del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan & Norton (2005)

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

3.1.8. Indicadores de gestión

Cuatrecasas (2000), señala que los indicadores de gestión permiten, prever, diagnosticar, corregir, y corregir los elementos de todo sistema, con el objetivo de encaminarla hacia las metas y convertirla en un ente competitivo. Los indicadores deber ser: relevantes, concretos, evaluables, accesibles y fiables.

3.1.9. Indicadores financieros

Domingo (2005), señala que los indicadores financieros son como instrumentos de medición a los fondos o recursos económicos que utilizó la empresa para lograr sus objetivos.

3.1.10. Modelos de excelencia de calidad

La gestión de una organización busca la calidad de la misma, dando lugar a la aparición de modelos de gestión empresarial que contribuyan a establecer parámetros de calidad para la organización, que permitan detectar áreas fuertes y débiles, buscar la mejora continúa en los aspectos que conforman el modelo. A continuación algunos de los modelos considerados óptimos para alcanzar la calidad.

3.1.10.1. El Modelo Deming

Ureña & Aldás (2014), establece que es un modelo japonés que destaca la importancia que tienen los procesos en el funcionamiento de la organización; en la última versión el autor deja de considerar a los resultados como indicadores exclusivos de la calidad. El modelo Deming toma en consideración aspectos tales como: Políticas, organización, información, estandarización, desarrollo de los recursos humanos, actividades de aseguramiento de la calidad, actividades de mantenimiento y control, actividades de mejora, resultados y planes futuros.

El modelo Deming, no exige la utilización de cada uno de estos aspectos, es importante establecer cómo se analizan aspectos como:

- Políticas

Realiza un examen de la forma como se determina las políticas de calidad y cómo se transmiten a todas las áreas de la empresa; deben ser adecuadas y ser presentadas con claridad.

- Organización

Analiza la responsabilidad, autoridad y cómo se promueve la cooperación entre los diferentes departamentos de la organización, y la forma que se encuentra organizada.

- Información

Analiza cómo se recibe y entrega la información en los todos los departamentos de la organización a través de los diferentes departamentos y niveles de la institución.

- Estandarización

Examina la estandarización de los procedimientos para establecer y derogar estándares, la forma cómo se controlan y sistematizan dichos estándares para propender la mejora de la tecnología de la empresa.

- Desarrollo de los recursos humanos

Observa si cada uno de los integrantes de la organización recibe la formación en calidad y si este entiende el concepto de calidad.

- Actividades de aseguramiento de la calidad

Analiza el sistema de dirección para la garantía de la calidad y se analizan en detalle todas las actividades que garanticen la fiabilidad y calidad de los productos y servicios.

- Actividades de mantenimiento y control

Evalúa cómo se realizan las evaluaciones periódicas de los procedimientos para el mantenimiento y mejora de la calidad, analiza cómo se definió la autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

- Actividades de mejora

Evalúa la forma en que son seleccionados y analizados los puntos críticos, y la utilización de los mismos dentro de la organización.

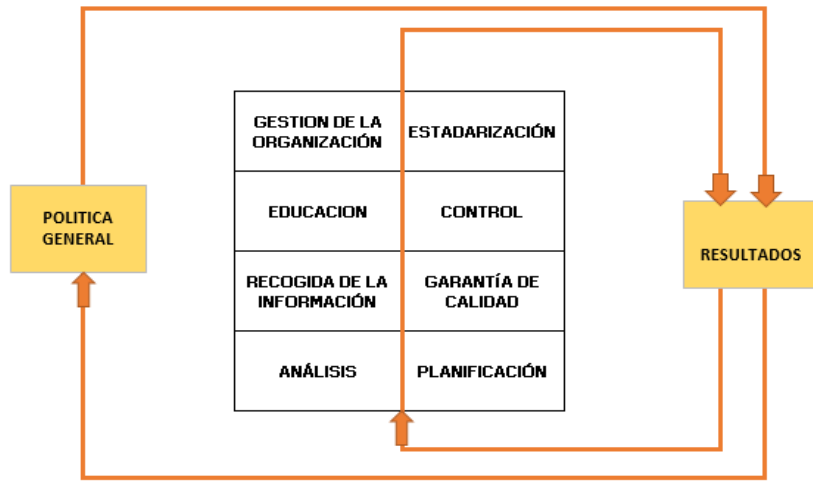
- Resultados

Analiza los resultados de productos y servicios, examina si ha existido mejora desde los puntos de vista de la calidad, coste y cantidad.

- Planes futuros

Evalúa los puntos fuertes y débiles, en qué modo se realiza la planificación.

Figura 4: Configuración de las categorías en el premio Deming

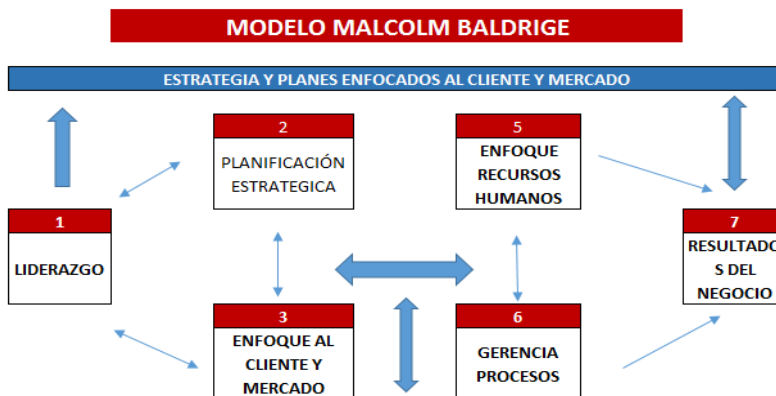


Fuente: Ureña & Aldás (2014)
Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

3.1.10.2 Modelo Malcolm Baldrige

Ureña & Aldás (2014), señalan que es un modelo que nace como medio para reconocer de manera formal y pública los méritos de aquellas firmas que implantaron con éxito la calidad en Estados Unidos; está basado en siete criterios como establece el siguiente gráfico.

Figura 5. Modelo Malcolm Baldrige



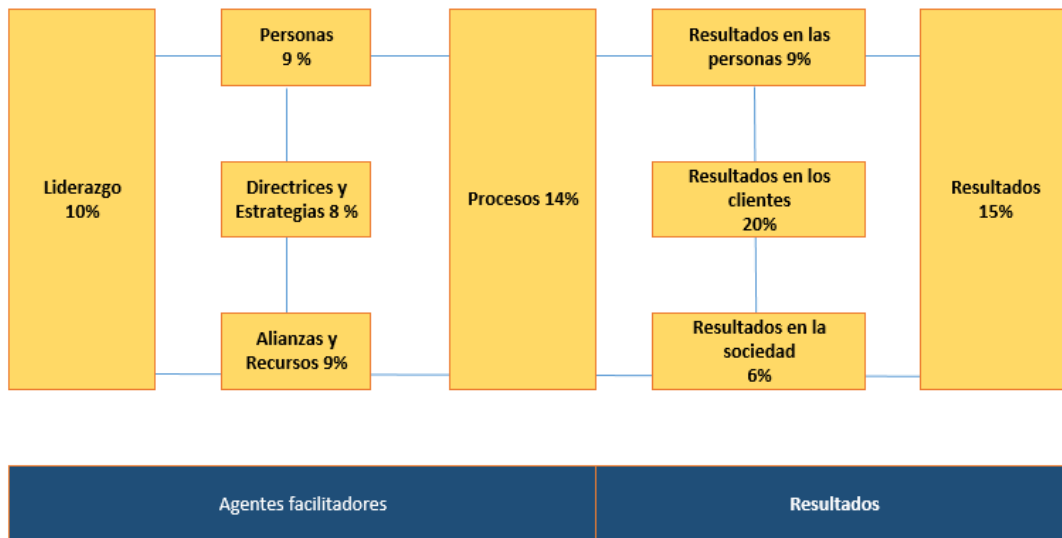
Fuente: Ureña & Aldás (2014)
Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

3.1.10.3 Modelo EFQM- European Foundation Quality Management

Ureña & Aldás (2014), señalan que este modelo tiene como premisa los resultados que se basan en el rendimiento general de la organización, de los clientes, y personas, mediante un liderazgo que promueve la estrategia y políticas que se cumplirán a través de la empresa, recursos, alianzas, y procesos.

El modelo se basa en los siguientes criterios: liderazgo, políticas y estrategias, personas, recursos y alianzas, procesos, resultados relativos al cliente, resultados relativos a las personas, y resultados relativos a la sociedad; referente clave es la modificación que la organización realiza a partir del año 2013 en donde se toma en consideración aspectos direccionados a organizaciones del sector público y sin ánimo de lucro; se introduce el criterio de evaluar la percepción que tienen los individuos u organizaciones con interés en la organización tales como: accionistas, proveedores, empresas con las que existen alianzas etc.

Figura 6: Modelo EFQM porcentajes del premio europeo de calidad



Fuente: Ureña & Aldás (2014)

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

3.1.12. Gestión del talento humano

Para Alles (2005), es la columna vertebral del departamento de recursos humanos de una institución, que consiste en encontrar el personal que reúna las competencias, aptitudes, actitudes adecuadas para cubrir una vacante.

Chiavenato (2009), señala que la gestión del talento humano es un sistema donde se toma las decisiones concernientes a los recursos humanos, con el objetivo de optimizarlo tomando en consideración todas las herramientas que la institución posee para dicho aprovechamiento.

- **Objetivo de la gestión talento humano**

Para Terry & Franklin (1994), su objetivo es lograr el desarrollo de los recursos humanos tratando de transformarlos en activos que difícilmente puedan reponerse dentro de una institución.

3.1.13. Sistemas de carrera y desarrollo

Hitt & Black (2006), consideran al sistema de carrera y desarrollo como una herramienta diseñada con un solo objetivo el permitir el desarrollo de las capacidades del talento humano, es considerada como una de las estrategias más eficaz como atracción para las personas a formar parte de la institución. Son varios instrumentos o técnicas que se encuentran bajo estos parámetros como son: Ascensos, planes de incentivos, planes de carrera y planes de desarrollo.

- **Planes de incentivos:** Son una herramienta cuyo objetivo es motivar a sus empleados a colaborar o contribuir con el logro de los objetivos institucionales a través de retribuciones remunerativas, se debe establecer un panorama claro acerca de la asignación de los incentivos para que el plan cumpla su objetivo de motivación al empleado caso contrario puede convertirse en una herramienta obsoleta.
- **Planes de carrera:** Es una herramienta que permite a la institución establecer mapas de ascensos para su personal, la misma que contribuye a buscar la lealtad o fidelidad del personal.

- **Planes de desarrollo:** Es una herramienta mix entre los planes de incentivos y planes de carrera, diseñados para impulsar el desarrollo del recurso humano de la institución, se basa en crear plataformas que motiven el desarrollo laboral, personal y competitivo de las personas dentro de la institución.

3.1.14. Perfil de Puestos

Alles (2005), considera que el perfil de puestos como una herramienta donde se describe todas las características del puesto a ocupar, así como todas las cualidades, aptitudes, actitudes, competencias que debe poseer la persona candidata a ocupar la vacante.

Competencias: Es un modelo diseñado para garantizar el cumplimiento de las metas en la vacante que debe estar conectado con la misión, visión institucional.

Características de las competencias: Deben ser independientes de la estructura administrativa de la institución, además deben ser diseñadas según la necesidad institucional y el contexto del entorno, deben ser individuales de cada persona, y deben ser modificables y evolucionar según el mercado o el negocio.

3.1.15. Plan de capacitación

Es un instrumento en que la institución se basa para cubrir sus necesidades, además es una herramienta donde el recurso humano puede perfeccionar, adquirir, incrementar sus conocimientos para efectuar su trabajo de manera efectiva.

3.2. Estado del Arte

Establecer de manera general el diseño de un modelo de gestión, adaptado a las características propias de una institución, de alguna manera cae en un marco de simplicidad por la abundante información que existe en el campo administrativo global; sin embargo, determinar de forma clara y precisa un modelo de gestión direccionado al cumplimiento de los objetivos institucionales, Zurita (2014), es un parámetro cuya profundidad radica en hacerlo ajustándolo a

las necesidades administrativas de una institución sin fines de lucro direccionada a la capacitación de los sectores más vulnerables de la región.

Cifuentes & Muñoz (2010), señala que es importante establecer de manera clara y objetiva lo fundamental que es una gestión exitosa para el logro de los objetivos de una institución, administrar los recursos, mantener un personal motivado y comprometido, trabajar con procesos internos efectivos.

La implementación de herramientas de evaluación según Alveiro (2011), como el cuadro de mando integral a los procesos de gestión administrativa es un aporte a las organizaciones para que éstas se transformen en instituciones altamente competitivas y logren el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

Siguiendo con las herramientas de evaluación en el modelo de gestión según Rosales (2012), establece que los indicadores son mecanismos que la organización utiliza para medir actividades y avances de los procesos

Las consecuencias de una administración empírica son los escasos controles a los recursos de la organización, incrementando el nivel de riesgo, centralizando el poder de la dirección lo que crea la necesidad de establecer el diseño de un modelo de gestión para Bermeo (2012), señala que debe ser ajustado a las necesidades y requerimientos de la institución y direccionado al logro de los objetivos.

En cuanto a los modelos de gestión, Arias & Pensantez (2011), establecieron resultados evidentes al aplicar un Cuadro de Mando Integral en instituciones como DONUM, RIKCHARINA y PACES, en donde el desconocimiento de la aplicación del modelo salió a flote y fue evidente el beneficio de esta herramienta en la definición y logro de objetivos institucionales; además descubrieron las falencias de estas instituciones sin fines de lucro (ONGs) y esta información se convirtió en la base para la aplicación del modelo CMI encaminado a diseñar los procesos que se deben seguir y qué requisitos deben cumplir.

Irigoyen (2010), señala se debe realizar a primera instancia un análisis situacional empresarial para que el Cuadro de Mando Integral se puesto en marcha, para lo cual es importante conocer a fondo la estructura organizacional de la empresa.

Una mirada a varias investigaciones señala que la implementación de un modelo de gestión administrativo, herramientas de evaluación cuadro de mando integral (CMI), indicadores de gestión y financiera es viable; de una manera objetiva el presente trabajo se desarrollará ajustándose a las necesidades y particularidades de la Obra Social y Cultural Sopena OSCUS alineándose a logro de sus objetivos.

Metodología

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Metodología de la investigación

Según lo señalado por Blasco & Pérez (2007), la investigación cualitativa realiza un estudio de todo el contexto del fenómeno a investigar para lo cual se vale de instrumentos que permiten la recopilación de datos como son: entrevistas, imágenes, observaciones directas etc.

Al ser una investigación en donde se realiza un estudio del modelo administrativo – modelo de gestión de una institución de carácter privado sin fines de lucro, se empleó el enfoque cualitativo, y la generación de la información se produjo mediante la inducción y comparación de hechos relativos al problema.

4.1.2. Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación documental se aplicó en el trabajo, se necesitó la información existente en la documentación y la evaluación de los procesos de la Institución; se realizó una recopilación bibliográfica de: modelo de gestión, y herramientas de evaluación y control.

La búsqueda de campo se utilizó para establecer un conocimiento más profundo y amplio se analiza: la gestión administrativa de la institución, el cumplimiento de objetivos institucionales, y los controles de gestión y financieros.

4.1.3. Técnicas de la investigación

4.1.3.1. Observación directa

Hernández, Fernández, & Baptista (2003), señala que la observación directa es registrar en forma sistemática y ordenada como suceden los hechos a investigarse.

La técnica de investigación utilizada fue la observación directa, a través de la cual se estableció la situación de la institución en cuanto al modelo de gestión administrativo que existe, y los controles de evaluación que aplica, permitió además tener un panorama claro sobre cómo se encuentra la estructura organizativa de la misma.

El instrumento utilizado es la ficha de observación directa que permitió recopilar la información idónea para evidenciar claramente la situación administrativa de la institución. (Anexo 1)

4.1.3.2 Lista de chequeo

Para Gawande (2011), las listas de chequeo son instrumentos guías que describen cada uno de los pasos o procedimientos del objeto de estudio, se utiliza como apoyo para el trabajo de un profesional del área.

La Lista de chequeo como instrumento de recolección de datos permitió verificar la existencia o ausencia de los elementos fundamentales de un modelo de gestión y herramientas de control e indicadores de gestión y financieros dentro de la institución; fue aplicada por el investigador en el campo de estudio. (Anexo 2)

Metodología aplicada para el diagnóstico de la situación administrativa de la institución

Objetivo: Evidenciar el manejo empírico con el que se trabaja dentro de la institución

Para qué: Alertar a la instigadora sobre la necesidad urgente de diseñar un modelo de gestión.

Como se obtuvo los resultados: mediante la aplicación de instrumentos como: la lista de chequeo, y observación directa.

APLICACIÓN: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

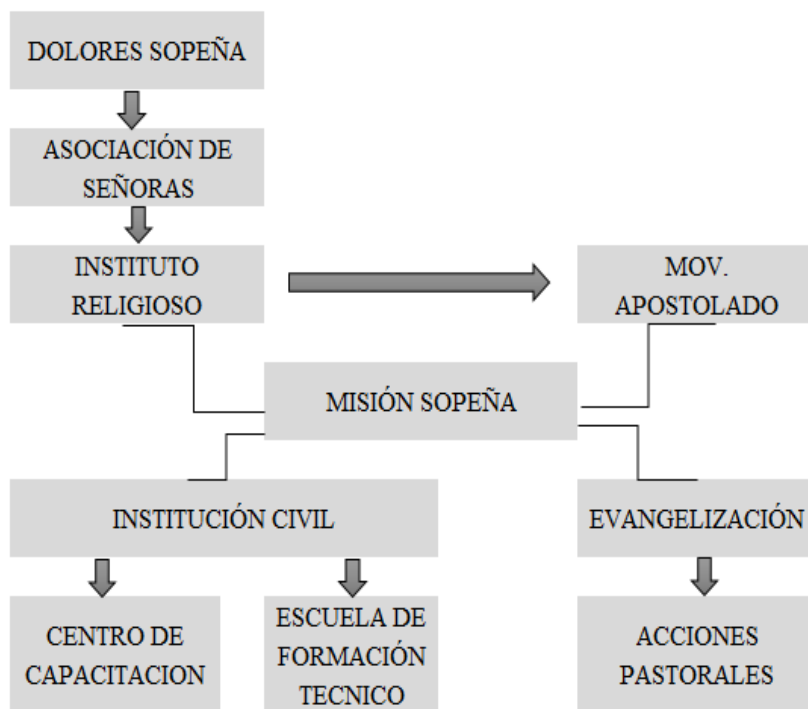
Diagnóstico de la Situación Administrativa: Obra Social Cultural Sopeña OSCUS

APLICACIÓN: Ficha de observación directa (Anexo 1)

La ficha de observación directa permitirá evidenciar la información administrativa con la cuenta la institución.

Objetivo: **Conocer la situación administrativa de la Obra Social Cultural Sopeña OSCUS**

Figura 7: Estructura organizativa de la institución



Fuente: Marco General de la Misión Sopena
Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

La estructura organizativa que posee la institución esta dirección a la religiosidad y no a la administración como se evidencia en la Figura 7, no existe un organigrama estructural ni funcional institucional.

Además para reforzar la evidencia del manejo empírico de la institución se diseña la tabla 1,2,3, como evidencia que la deserción de los clientes beneficiarios crece y no se está tomando correctivos peor aún medidas para salvaguardar el cumplimiento de la misión de la institución.

Tabla 1: Número de matriculados 2011 al 2013 - Anexo 1 (Quito)

AÑO	2011	2012	2013
SASTRERIA 1	123	101	88
SASTRERIA 2	52	54	23
MODISTERIA 1	140	118	96
MODISTERIA2	109	84	80
MODISTERIA 3	66	82	29
BELLEZA 1	309	299	204
BELLEZA 2	160	156	116
BELLEZA 3	110	111	22
MECANICA	120	89	24
COMPUTACIÓN 1	100	90	73
COMPUTACION 2	90	62	28
TOTAL DE ALUM NOS	1379	1246	783

Fuente: Colecturía OSCUS (Quito)

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 2: Número de matriculados 2011 al 2013 - Anexo 1 (Riobamba)

Año	2011	2012	2013
SASTRERIA 1	90	23	72
SASTRERIA 2	43	96	23
MODISTERIA 1	100	68	96
MODISTERIA2	70	29	68
MODISTERIA 3	56	112	29
BELLEZA 1	211	89	112
BELLEZA 2	106	20	89
BELLEZA 3	90	24	20
MECANICA	86	63	24
COMPUTACIÓN 1	77	27	63
COMPUTACION 2	53	623	27
TOTAL	982	1174	623

Fuente: Colecturía OSCUS Riobamba

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 3: Deserción de alumnos en los 2011-2013

MATRÍCULAS	2779	100,00%
CAPACITADOS	2120	76,29%
DESERCIÓN	659	23,71%

Fuente: Colecturía OSCUS Riobamba

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

La ausencia de una estructura organizativa se evidencia no solo en la deserción de los beneficiarios sino en el incumplimiento del objetivo de la institución que es la capacitación integral, la tabla N.- 3 evidencia que la alarmante deserción de los clientes beneficiarios, lo que alarma a la institución ya que no posee una estructura organizativa para enfrentar este problema institucional, por ende la infraestructura subutilizada se evidencia cada vez más

APLICACIÓN: Observación directa - Lista de chequeo Anexo 2

La lista de chequeo como instrumento de recopilación de información se aplica para establecer dentro de la sede Quito y Riobamba si existen elementos técnicos administrativos ya sea que se apliquen o que se conocen por parte de quienes dirigen la institución.

Objetivo: Conocer la situación administrativa de la Obra Social Cultural Sopeña OSCUS

La lista de chequeo como instrumento de recolección de datos permitió verificar la existencia o ausencia de los elementos fundamentales de un modelo de gestión y herramientas de control dentro de la institución; fue aplicada por el investigador en el campo de estudio.

Tabla 4: Gestión administrativa de la organización (Riobamba)

VARIABLE		GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN					
INDICADOR		Situación Administrativa de la Institución					
DIMENSIÓN	ELEMENTO	EXISTENCIA		APLICACIÓN		SEGUIMIENTO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
PLANEACIÓN	Visión	X			X		X
	Misión	X			X		X
	Metas		X		X		X
	Objetivos	X			X		X
	Estrategias		X		X		X
	Planes		X		X		X
ORGANIZACIÓN	Estructura Organizativa		X		X		X
	Administración de Recursos Humanos		X		X		X
DIRECCIÓN	Motivación	X			X		X
	Liderazgo		X		X		X
	Comunicación		X		X		X
	Comportamiento Organizacional	X			X		X
CONTROL	Normas		X	X			X
	Medidas		X		X		X
	Acción		X		X		X

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Con la aplicación de la lista de chequeo, en la sede Riobamba se evidencia claramente la ausencia de elementos técnicos administrativos dentro de la institución, el manejo empírico es claro al contrarrestar la situación administrativa con cada uno de los elementos técnicos que debe poseer una institución, el presente instrumento se utiliza para cotejar la existencia o no de una gestión técnica administrativa.

Tabla 5: Gestión administrativa de la organización (Quito)

VARIABLE		GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN					
INDICADOR		Situación Administrativa de la Institución					
DIMENSIÓN	ELEMENTO	EXISTENCIA		APLICACIÓN		SEGUIMIENTO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
PLANEACIÓN	Visión	X			X		X
	Misión	X			X		X
	Metas		X		X		X
	Objetivos	X			X		X
	Estrategias		X		X		X
	Planes		X		X		X
ORGANIZACIÓN	Estructura Organizativa	X			X		X
	Administración de Recursos Humanos		X		X		X
DIRECCIÓN	Motivación	X			X		X
	Liderazgo		X		X		X
	Comunicación		X		X		X
	Comportamiento Organizacional		X		X		X
CONTROL	Normas		X		X		X
	Medidas		X		X		X
	Acción		X		X		X

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

El manejo empírico de la institución se evidencia claramente, sin embargo es importante establecer que la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS, al ser una institución dirigida por religiosas el comportamiento organizacional, normas de control existen aunque no son manejadas con criterio administrativo ni técnico más bien bajo parámetros religiosos institucionales.

La aplicación del presente instrumento busca determinar si la Obra Social Cultural Sopeña OSCUS posee elementos técnicos administrativos, herramientas gerenciales claramente definidas y no elementos de gestión empíricos, explícitos en el contexto que se dan en el manejo de las instituciones.

4.2. Método(s) aplicado(s)

4.2.1. Método aplicado

Para el presente trabajo de investigación se utiliza la metodología de investigación cualitativa para determinar el diseño idóneo del modelo de gestión direccionado alcanzar los objetivos institucionales (método que permite la construcción del producto final).

4.2.2. Técnicas

La técnica utilizada fue la observación directa y participativa lo que permitirá determinar claramente la situación administrativa institucional y determinar los elementos de un modelo de gestión.

4.2.3. Instrumentos

4.2.3.1. Lista de chequeo

La aplicación de la lista de chequeo Gawande (2011), a 3 especialistas en el campo de la gestión administrativa, permitió determinar claramente los elementos básicos que se debe considerar para el diseño de un modelo de gestión en una institución de carácter privado sin fines de lucro; además el beneficio de la asistencia técnica que ofrece el criterio especializado es un gran aporte para el presente trabajo de investigación. (Anexo 3)

4.2.3.2. Entrevista

Hernández, Fernández, C, & Baptista (2003), señalan que las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las

preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. Es eficaz para obtener datos relevantes, para averiguar hechos, fenómenos o situaciones sociales.

La entrevista se aplicó a tres especialistas en el campo de la gestión administrativa con amplia experiencia laboral y académica con el fin de determinar la importancia de diseñar un modelo de gestión dentro de una institución, además se pudo establecer los beneficios de cada uno de sus elementos; se determinó también la importancia de las herramientas gerenciales dentro de una empresa como es el cuadro de mando integral, todas estas acciones permitió establecer de manera objetiva el impacto positivo que la institución tendría al poseer un modelo de gestión direccionado alcanzar los objetivos institucionales. (Anexo 4)

4.3. Materiales y Herramientas

Los materiales que se utiliza en el presente trabajo son:

Diagnóstico de la situación institucional:

Ficha de observación directa, Anexo 1

Lista de chequeo para la observación de campo, Anexo 2

Recolección: Criterio 3 especialistas en el campo de la gestión administrativa:

Lista de chequeo – Especialista, Anexo 3

Cuestionario para la entrevista de especialistas, Anexo 4

Evaluación preliminar:

Lista de chequeo –Especialista, Anexo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Construcción del producto:

Criterio 3 especialistas en el campo de la gestión administrativa

APLICACIÓN: Lista de chequeo – Especialistas - Anexo 3

La aplicación de la lista de chequeo a 3 especialistas en el campo de la gestión administrativa, tiene el objetivo de determinar claramente los elementos básicos que se deben considerar en el diseño de un modelo de gestión para una institución de carácter privado sin fines de lucro; además el beneficio de la asistencia técnica que ofrece el criterio especializado es un gran beneficio en el presente trabajo de investigación.

Objetivo: Determinar los elementos básicos que se deben considerar en el diseño del modelo de gestión para una institución de carácter privado sin fines de lucro.

Tabla 6: Asesoría técnica sobre los elementos de un modelo de gestión

ELEMENTOS	ENTREVISTADO 1		ENTREVISTADO 2		ENTREVISTADO 3	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Misión	X		X		X	
Gestión de la Organización		X		X	X	
Visión	X		X		X	
Estandarización Global		X		X	X	
Valores	X		X		X	
Garantía de la Calidad		X		X		X
Análisis Interno	X		X		X	
Estandarización por procesos	X		X		X	
Análisis Externo	X		X		X	
Matriz FODA	X		X		X	
Matriz Priorización	X		X		X	
Alianzas y Recursos		X		X	X	

Diagnóstico Interno y Externo	X		X		X	
Objetivos	X		X		X	
Procesos	X		X		X	
Estrategias	X		X		X	
Directrices y estrategias	X		X		X	
Plan de Acción	X		X		X	
Gerencia de Procesos		X		X	X	
Normas	X		X		X	
Medidas		X		X	X	
Acción		X	X		X	
Gerencia de Procesos		X			X	
Indicadores Financieros	X		X		X	
Indicadores de Gestión	X		X		X	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

APLICACIÓN: Entrevista - Especialistas - Anexo 4

Objetivo de la entrevista

Determinar la importancia del diseño de un modelo de gestión dentro de una institución y establecer los beneficios de cada uno de los elementos del cuadro de mando integral, y establecer el impacto positivo que la institución tendría al poseer un modelo de gestión direccionado alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla 7: Ficha técnica de los entrevistados

DESCRIPCIÓN	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
Nombre	Mary Cruz Lascano	Edisson Coba	Carlos Mejía Paucar
Título Académico	PhD. Gestión Empresarial y Finanzas	PhD. Gestión Empresarial y Finanzas	Doctor en Contabilidad y Auditoría
Experiencia Académica	14 años	8 años	2 años
Institución	Universidad Técnica de Ambato	Universidad Técnica de Ambato	Ins. Superior Hispano América
Experiencia Laboral	16 años	10 años	15 años
Cargo Desempeñado	Jefe de Calidad	Asesor Empresarial y Financiero	Director Administrativo y Financiero del Colegio PIO X

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 8: Entrevista a especialista

PREGUNTAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	APORTE TÉCNICO
MODELO DE GESTIÓN				
a) Planeación				
1. ¿Qué papel juega la implementación de metas en la organización?	Totalmente importante definir hacia <u>dónde se va, para qué todos aúnen sus esfuerzos</u> y traten de conseguir los objetivos Institucionales	Las metas juegan un papel muy importante porque permiten <u>el día, a día ir cumpliendo</u> algo, principalmente los resultados; las pymes tienen metas implícitas en el cumplimiento del día a día.	Las metas juegan un papel muy ambicioso dentro de la institución, <u>se deben reunir todos los integrantes de la empresa</u> para establecer las metas de la organización.	Muy importante establecer a dónde van los esfuerzos, mediante el cumplimiento del día, dónde están todos los integrantes de la institución.
2. ¿Determinar objetivos institucionales dentro de la organización que beneficios otorga?	Otorga beneficios a nivel de dirección, porque <u>ésta debe tener en claro hacia dónde dirigirse</u> , y beneficia a los mandos medios y operativos.	El beneficio es poder <u>establecer los pasos, tener más organizados las acciones</u> , el conjunto de metas nos permite llegar al cumplimiento de objetivos a corto plazo.	Los objetivos institucionales deben ser cumplidos, <u>permiten obtener una organización bien planificada</u> y beneficia a todos los niveles de la organización.	El beneficio es claro, direcciona hacia dónde ir, beneficia a todo los niveles de la organización.
3. ¿Qué impacto tiene el diseño de estrategias en el posicionamiento en el mercado de una empresa?	El hecho de determinar metas automáticamente, debemos establecer estrategias lo que nos direcciona a la satisfacción del cliente y por ende permite posicionar a la institución en el mercado. Siempre <u>el diseño de estrategias nos lleva a ser competitivos</u> .	En este aspecto hay que ser un poco más prácticos ya que la aplicación de estrategias didácticas en el día a día puede modificarse dentro de una empresa, como especialista recomiendo que las empresas no apliquen estrategias de bajo costo, sino más bien estrategias de diferenciación. Hay que tener claras las <u>estrategias a aplicar caso contrario pueden provocar la mortalidad</u> empresarial.	El impacto de una empresa con <u>estrategias es estar un sitio elite dentro del mercado</u> , siempre que estás se lleven a cabo.	El diseño de estrategias benefician a la institución al convertirlos en competitivos, colocándolos en sitio preferencial dentro del mercado

4. ¿El Diseño de planes y su impacto en la productividad de la empresa?	Es la parte mucho más operativa donde se establece tiempos, responsables, indicadores que permiten la <u>evaluación de la productividad y eso permite mejorar constantemente.</u>	El plan es bueno siempre y <u>cuando se a formal, y</u> establezca las acciones a seguir	Permite determinar, <u>corregir, mejorar el diario vivir</u> de la institución.	Los planes benefician a la productividad de la institución, siempre y cuando se formalice su diseño.
b) Organización				
5. ¿La estructura organizativa contribuye a optimizar los recursos materiales, y humanos de la organización ?	El <u>definir claramente cargos, perfiles, jerarquías nos permite aprovechar los recursos</u> al máximo al establecer hacia dónde dirigirse, quien debe hacerlo evitando errores	Pues, siempre y cuando se encuentren <u>enmarcados en un plan formal que la empresa</u> siga.	La estructura organizativa debe <u>estar direccionada a la optimización de recursos, por ende debe estar</u> claramente definida.	La estructura organizativa permite la optimización de recursos, siempre y cuando este bien definida.
6. ¿La Cultura Organizacional y sus efectos en la Gestión del Talento Humano?	La Cultura Organizacional está <u>orientada por las creencias, doctrinas de la parte organizativa, da los parámetros hacia donde puede llevar y dirigirse la gente, en función de la Cultura</u> se deben fijar las políticas para la Gestión del Talento Humano	La cultura organizacional a pesar de ser un aspecto abstracto contribuye a crear un <u>ambiente agradable siempre y cuando la dirección difunda principios</u> , valores y todos trabajan bajo una misma filosofía.	<u>Los principios y valores que una empresa tiene son el marco limite sobre el cual debe manejarse</u> a las personas dentro de una institución.	La cultura organizacional dentro de una institución es el marco moral donde las políticas recaen, y la Gestión del Talento Humano es su principal campo de desarrollo.
c) Dirección				

<p>7. ¿La Motivación, Liderazgo, Comunicación, y el Comportamiento Organizacional son parámetros para lograr la optimización de recursos? Porque?</p>	<p>Las empresas están formadas por personas que deben ser motivadas, deben tener una comunicación todo esto marca el comportamiento <u>organizacional en busca de objetivos individuales, con miras a lograr objetivos generales.</u></p>	<p>Todo lo que tiene que ver con la motivación, liderazgo, y comunicación que mantenga conectados los mandos medios con sus subalternos y si estos no reciben retroalimentación su trabajo será improductivo, y eso lleva costos, si queremos <u>transformar lo intangible a lo financiero podemos decir que una persona motivada</u> es rentable.</p>	<p>La institución siempre debe buscar <u>mejorar la comunicación, y debe realizar un seguimiento en cuanto a la motivación institucional</u> direccionándola a reducir los recursos.</p>	<p>Los elementos del clima laboral juegan un papel muy importante en la transformación del recurso humano de no rentable a rentable.</p>
<p>d) Control</p>				
<p>8. ¿Considera que el Control y la evaluación de los procesos tienen impacto en el cumplimiento de objetivos institucionales? Porque?</p>	<p>El control es totalmente necesario al igual que la evaluación, el ir controlando en parámetros pequeños con el fin de minimizar errores. La evaluación permite que se pueda premiar lo que se está haciendo bien y corregir lo que se está haciendo mal. <u>El control y evaluación no son lo mismo pero van de la mano.</u></p>	<p>Todo lo que se refiere al control es muy bueno dependiendo de qué métodos y transparencia se lleva a cabo, evaluación debe darse a través de los resultados ya que el simple cumplimiento de las acciones no conlleva a la obtención de resultados económicos. <u>Es importante que dentro de la empresa toda hablemos la misma forma de evaluación: por resultados.</u></p>	<p>Por supuesto, el control siempre va existir para mejorar los procesos dentro de la institución, <u>las auditorías internas son herramientas de mejoramiento.</u></p>	<p>El Control y la evaluación son elementos que van de la mano, y se convierten en herramientas de mejoramiento.</p>

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
e) Perspectiva financiera				
9. ¿Qué relación tiene la eficiencia y la Rentabilidad en una empresa?	Es una <u>relación directa, cuando la empresa es eficiente la rentabilidad es alta</u>	La <u>eficiencia es señal de optimización de recursos</u> y por ende da como resultado la rentabilidad empresarial	<u>Es directa una empresa eficiente es una empresa rentable.</u>	Una empresa eficiente es una empresa rentable.
10. ¿El crecimiento económico es señal de la competitividad empresarial?	<u>No siempre, una empresa puede tener mucho dinero pero si no tiene definidos claramente sus objetivos planes, puede que pierda su norte y puede estancarse e incluso desaparecer.</u>	<u>Dependiendo del aspecto de crecimiento económico lo importante es establecer hacia dónde quiere crecer y no está directamente relacionada con la competitividad ya que una empresa pequeña puede ser competitiva en el mercado, y una empresa económicamente fuerte puede no ser competitiva.</u>	<u>Pienso que sí, ya que una empresa que se encuentra creciendo se convierte en una organización competitiva.</u>	El crecimiento económico no necesariamente es señal de competitividad.
f) Perspectiva clientes				
11. ¿Considera que el posicionamiento en el mercado de una organización es resultado de la satisfacción del Cliente?	<u>En su mayoría; sin embargo, no solamente tenemos relación con clientes, sino con proveedores con otras sociedades; debemos aclarar quién marca el crecimiento y posicionamiento del mercado es el cliente</u>	Si estoy totalmente de acuerdo con ese aspecto, la empresa es visualizada de como su cliente se encuentra satisfecho en cuanto al servicio, producto. Un buen cliente da <u>una buena imagen dentro del mercado y por ende contribuye con el posicionamiento</u> en el mercado	No necesariamente, ya que la <u>satisfacción del cliente debe estar ligada a la calidad del servicio</u> que otorgue la institución.	El posicionamiento en el mercado depende mucho de la satisfacción del cliente

g) Perspectiva del proceso interno				
12. ¿Su opinión sobre si la mejora continua de una empresa lleva a la organización a obtener la Calidad del Servicio?	<u>Sí, la mejora continua lleva a obtener calidad en el servicio ofrecido, siempre</u> y cuando esté dirigida o enfocada en el cliente, la mejora continua debe abarcar todos los procesos en busca de satisfacer al cliente interno y externo.	En este aspecto debo señalar en forma práctica ya que una empresa que tenga certificación ISO no garantiza la satisfacción del cliente, <u>pero si la mejora continua se practica y que los directivos tengan en mente que hay que hacer cambios en todo momento, permitirán a la institución tener éxito.</u>	Al momento de que hablamos de calidad estamos <u>direccionándonos a la satisfacción del cliente y se debe mejorar una vez determinado los puntos críticos.</u>	La Mejora continua lleva poco a poco a obtener calidad en el servicio; la satisfacción del cliente es el punto crítico sobre el cual se debe trabajar día a día en la institución
h) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento				
13. ¿Cómo los planes de incentivo pueden considerarse como instrumentos de motivación del Talento Humano?	Siempre va ser bueno, siempre va contribuir al <u>desarrollo de las personas dentro de la institución.</u>	Como lo decía todo debemos hacer sentir a todos que hablamos en el mismo idioma, las personas esperan las retribuciones adecuadas bonificaciones acorde a su desempeño. <u>El Sistema de Incentivos debe estar pensado en base al objetivo global de la empresa.</u>	Los planes de incentivo, si son instrumentos de <u>motivación y eso permite mejorar la productividad de la empresa.</u>	Las empresas deben tener un sistema de incentivos que se utilice como canal de motivación para el talento humano.
14. ¿El desarrollo integral del Talento Humano es una ventaja competitiva dentro de la organización ?	Definitivamente si, se debe invertir en el desarrollo del talento humano ya que esto desarrollará una ventaja competitiva dentro de la <u>organización esto contribuye con el mejoramiento de la productividad empresarial.</u>	Hoy en día es lo principal ya que las personas son la esencia de toda la <u>organización, contribuir al desarrollo de ellas, apoya al desarrollo de la empresa</u>	Todo desarrollo constante de las personas se convierte en la columna vertebral de una <u>organización; a medida que el Talento Humano se desarrolle, el campo de la empresa se abre para alcanzar el éxito.</u>	La organización se beneficia con el desarrollo integral del Talento Humano, por ende, el apoyo al mismo debe ser continuo y plasmarse en los diferentes planes de la organización.

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Propuesta

1. Proceso para el diseño de un modelo de Gestión para la Obra Social Cultural Sopeña OSCUS

1.1. Objetivo del proceso para el diseño de un modelo de gestión

Diseñar el modelo de gestión administrativo que dirija a la Obra Social Sopeña y Cultural OSCUS a logro de sus objetivos institucionales

1.2. Objetivos específicos:

- Realizar un análisis FODA de la Obra Social Cultural Sopeña OSCUS.
- Establecer los objetivos y estrategias para el diseño de un modelo de gestión administrativo.
- Diseñar los planes de acción y actividades para la estructura del modelo de gestión administrativo.

1.3. Análisis FODA de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS

1.3.1. Análisis interno

A través de esta herramienta se identifica las fortalezas y debilidades de la Obra Social Sopeña OSCUS, resultados de la observación directa, y de la experiencia de 3 años de colaborar en la institución, además se tomó el criterio de la directora de la institución.

Tabla 9: Fortalezas y Debilidades de la Obra Social Sopeña OSCUS (Criterios del personal de la Obra)

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	D1	Ausencia de un modelo administrativo
F2	Personal comprometido	D2	Administración vertical
F3	Capacidad efectiva en el manejo del carisma de la Institución	D3	No existe continuidad en la dirección de cada sede
F4	Satisfacción de los beneficiarios que reciben los servicios de la institución	D4	Incipiente estructura organizativa

F5	Experiencia institucional	D5	Dirección empírica
F6	Infraestructura Propia	D6	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo
F7	Materiales y herramientas necesarios	D7	Ausencia de políticas Administrativas
F8	Existen programas de capacitación para el personal	D8	Toma de decisiones ligadas a la central - España
F9	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra	D9	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiero
F10	Apoyo de las autoridades de la Obra a la autogestión de cada sede	D10	Escaso esfuerzo publicitario
F11	Cobertura en el centro del país	D11	Débil liderazgo a nivel jerárquico
F12	Uso racional de los recursos de la institución	D12	Seguimiento en la deserción de los beneficiarios
F13	Satisfacción de las necesidades de capacitación de los beneficiarios	D13	Falta de experiencia comercial
F14	Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios	D14	Ausencia de programas de capacitación para los instructores
F15	Localización geográfica accesible para los beneficiarios	D15	Capacidad de gestión incipiente

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

1.3.2. Análisis externo

En esta instancia se identifica todas las oportunidades y amenazas de la Obra Social Sopeña OSCUS, bajo el mismo contexto del análisis interno. (con la participación del personal y directivos de la institución)

Tabla 10: Fortalezas y Debilidades de la Obra Social Sopeña OSCUS

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Entorno dinámico que incentiva al cambio	A1	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.
O2	Ubicación geográfica estratégica	A2	Problemas intrafamiliares de los beneficiarios
O3	Interés por capacitarse de las personas del centro del país.	A3	Incremento de la competencia en el centro del país
O4	Promoción gubernamental a la mejora continua	A4	Tendencia hacia el debilitamiento de los centros de capacitación privada

05	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	A5	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones
06	Reconocimiento institucional internacional	A6	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España
07	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro.	A7	Cambios en la Administración Tributaria
08	Desarrollo Tecnológico	A8	Incapacidad de ir a la par con el desarrollo tecnológico
09	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos	A9	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro
010	Crecimiento en el voluntariado de la Obra	A10	Familias de escasos recursos

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

1.3.3. Matriz de priorización

Con el análisis interno y externo de la institución se determina las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas; mediante la matriz de priorización se establece los factores más importantes sobre los cuales se convertirán en la plataforma de nuestro modelo.

Tabla 11: Ponderación para la determinación de las fortalezas y debilidades

PONDERACIÓN	
Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 12: Matriz de ponderación para identificar las fortalezas más representativas de OSCUS

FORTALEZAS	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	Personal comprometido	Capacidad efectiva en el manejo del carisma de la Institución	Satisfacción de los beneficiarios que reciben los servicios de la institución	Experiencia institucional	Infraestructura Propia	Materiales y herramientas necesarios	Existen programas de capacitación para el personal	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra	Apoyo de las autoridades de la Obra a la autogestión de cada sede	Cobertura en el centro del país	Uso racional de los recursos de la institución	Satisfacción de las necesidades de capacitación de los beneficiarios	Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios	Localización geográfica accesible para los beneficiarios	TOTAL	PRIORIZACION
Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	0	3	2	3	1	3	3	1	3	3	2	2	3	3	2	34	1
Personal comprometido	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	
Capacidad efectiva en el manejo del carisma de la Institución	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
Satisfacción de los beneficiarios que reciben los servicios de la institución	2	3	3	0	1	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	28	2
Experiencia institucional	1	2	1	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	
Infraestructura Propia	1	1	1	1	1	0	2	1	0	3	3	3	3	3	3	26	3

Materiales y herramientas necesarios	2	2	2	2	2	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	20	
Existen programas de capacitación para el personal	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14	
Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra	1	1	1	1	1	1	3	3	0	1	2	2	2	2	2	23	4
Apoyo de las autoridades de la Obra a la autogestión de cada sede	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	3	16	
Cobertura en el centro del país	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	0	1	1	1	2	20	
Uso racional de los recursos de la institución	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	14	
Satisfacción de las necesidades de capacitación de los beneficiarios	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	0	2	1	19	
Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	0	1	21	5
Localización geográfica accesible para los beneficiarios	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	16	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 13: Matriz de ponderación para identificar las debilidades más representativas de OSCUS

DEBILIDADES	Ausencia de un modelo administrativo	Administración vertical	No existe continuidad en la dirección de cada sede	Incipiente estructura organizativa	Dirección empírica	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo	Ausencia de políticas Administrativas	Toma de decisiones ligadas a la central -España	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera	Escaso esfuerzo publicitario	Ausencia de liderazgo a nivel jerárquico	Seguimiento en la deserción de los beneficiarios	Falta de experiencia comercial	Ausencia de programas de capacitación para los instructores	Capacidad de gestión deficientes	TOTAL	PRIORIZACION
Ausencia de un modelo administrativo	0	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	40	1
Administración vertical	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	
No existe continuidad en la dirección de cada sede	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	18	
Incipiente estructura organizativa	2	3	3	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	38	2
Dirección empírica	1	2	1	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	
Falta de experiencia y manejo técnico administrativo	3	3	3	2	1	0	3	2	2	3	3	3	3	3	3	37	3
Ausencia de políticas Administrativas	2	2	2	2	2	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	20	
Toma de decisiones ligadas a la central -España	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14	

Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera	1	3	3	3	3	1	3	3	0	1	2	2	2	3	3		
Escaso esfuerzo publicitario	1	1	1	2	2	3	3	1	3	0	1	1	2	1	2	33	4
Ausencia de liderazgo a nivel jerárquico	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	0	1	1	1	1	20	
Seguimiento en la deserción de los beneficiarios	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	2	0	2	1	2	17	
Falta de experiencia comercial	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	0	1	0	17	
Ausencia de programas de capacitación para los instructores	2	3	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	1	0	1	31	5
Capacidad de gestión deficientes	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	2	18	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 14: Fortalezas y debilidades de la Obra Social Sopeña OSCUS (ponderadas)

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	D1	Ausencia de un modelo administrativo
F2	Alta fidelización de los clientes-beneficiarios de la Obra	D2	Incipiente estructura organizativa
F3	Infraestructura Propia	D3	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo
F4	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra	D4	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera
F5	Adecuación de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios	D5	Ausencia de programas de capacitación para los instructores

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 15: Matriz de ponderación para identificar las oportunidades más representativas de OSCUS

OPORTUNIDADES	Entorno dinámico que incentiva al cambio	Ubicación geográfica estratégica	Interés por capacitarse de las personas del centro del país.	Promoción gubernamental a la mejora continua	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	Reconocimiento institucional internacional	Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos	Desarrollo Tecnológico	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos	Crecimiento en el voluntariado de la Obra	TOTAL	PRIORIZACION
Entorno dinámico que incentiva al cambio	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	1
Ubicación geográfica estratégica	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
Interés por capacitarse de las personas del centro del país.	3	3	0	2	3	3	3	2	2	2	23	2
Promoción gubernamental a la mejora continua	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	10	
Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	2	3	3	2	0	2	2	3	3	2	22	3
Reconocimiento institucional internacional	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	10	
Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos	2	2	2	2	2	2	0	3	3	2	20	4
Desarrollo Tecnológico	2	2	1	1	2	1	1	0	1	1	12	
Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	18	5
Crecimiento en el voluntariado de la Obra	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 16: Matriz de ponderación para identificar las amenazas más representativas de OSCUS

AMENAZAS	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.	Problemas intrafamiliares de los beneficiarios	Incremento de la competencia en el centro del país	Tendencia hacia el debilitamiento de los centros de capacitación privada	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España	Cambios en la Administración Tributaria	Incapacidad de ir a la par con el desarrollo tecnológico	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro	Familias de escasos recursos	TOTAL	PRIORIZACION
Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	1
Problemas intrafamiliares de los beneficiarios	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	10	
Incremento de la competencia en el centro del país	2	3	0	3	2	2	3	3	3	2	23	2
Tendencia hacia el debilitamiento de los centros de capacitación privada	1	1	1	0	2	2	2	1	1	1	12	
Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones	2	2	2	2	0	3	2	3	3	3	22	3
El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España	1	2	2	2	2	0	2	3	3	2	19	4
Cambios en la Administración Tributaria	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	10	
Incapacidad de ir a la par con el desarrollo tecnológico	3	3	2	2	2	2	2	0	2	2	20	
Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro	3	2	3	2	2	2	3	3	0	2	22	5
Familias de escasos recursos	1	1	2	1	2	2	1	1	1	0	12	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

1.3.4. Matriz FODA

Tabla 17: Oportunidades y amenazas de la Obra Social Sopena OSCUS (ponderadas)

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
01	Entorno dinámico que incentiva al cambio	A1	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.
02	Interés por capacitarse de las personas del centro del país.	A2	Incremento de la competencia en el centro del país
03	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	A3	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones
04	Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos	A4	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizada a España
05	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos.	A5	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro.

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 18: Matriz FODA de la Obra Social Sopeña OSCUS- Resumen

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	D1	Ausencia de un modelo administrativo
F2	Alta fidelización de los clientes-beneficiarios de la Obra	D2	Incipiente estructura organizativa
F3	Infraestructura Propia	D3	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo
F4	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra	D4	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera
F5	Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios	D5	Ausencia de programas de capacitación para los instructores
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Entorno dinámico que incentiva al cambio	A1	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.
O2	Interés por capacitarse de las personas del centro del país.	A2	Incremento de la competencia en el centro del país
O3	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	A3	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones
O4	Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos	A4	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España
O5	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos.	A5	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro.

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

1.3.5. Objetivos y Estrategias

Tabla 19: Matriz FODA por objetivos

Ambiente Interno	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
Ambiente Externo	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO) Usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del mercado					FORTALEZAS Y AMENAZAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA) Usar las fortalezas de la institución para para evitar el impacto de las amenazas				
F1										
F2										
F3										
F4										
F5										
DEBILIDADES	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO) Desaparecer las debilidades tomando ventaja de las oportunidades					DEBILIDADES Y AMENAZAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA) Reducir las debilidades de la institución y evitar las amenazas				
D1										
D2										
D3										
D4										
D5										

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Al realizar el diagnóstico interno y externo de la institución se generará:

- Estrategias Agresivas: Combinación de las fortalezas y oportunidades
- Estrategias Competitivas: La combinación de fortalezas y amenazas
- Estrategias Conservadoras: La fusión de la debilidades y oportunidades
- Estrategias Defensivas: basadas en las debilidades y amenazas

Para el diseño de la matriz FODA , de la Obra OSCUS, se manifiesta el trabajo mancomunado entre: Caridad Deller - Directora, Myrian Moyolema - Contadora, Segundo Pallo-Instructor, Silvia Oyaque -Colectora, etc.

Tabla 20: Objetivo 1 y planteamiento de las estrategias para su cumplimiento

Objetivo N.- 1: Diseñar un manual general de la organización

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5
		Entorno dinámico que incentiva al cambio	Crecimiento en el interés por capacitarse de las personas del centro del país.	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos.	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos.	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.	Incremento de la competencia en el centro del país	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO)					ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)				
F1	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	F1-F2-F4-01-02-04-05 Diseñar los procesos administrativos					F1-F2-F4-A4 Diseñar el organigrama estructural y funcional institucional				
F2	Alta fidelización de los clientes-beneficiarios de la Obra										
F3	Infraestructura Propia										
F4	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra										
F5	Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)					ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)				
D1	Ausencia de un modelo administrativo	D1-D2-D3-D4-01-02-05 Describir los procedimientos de los procesos administrativos					D1-D2-D3-A3 Integrar los aspectos administrativos institucionales en una herramienta administrativa técnica, funcional y aplicable				
D2	Inexistencia de una estructura organizativa										
D3	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo										
D4	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera										
D5	Ausencia de programas de capacitación para los instructores										

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 21: Objetivo 2 y planteamiento de las estrategias para su cumplimiento

Objetivo N.- 2: Estructurar la gestión del Talento Humano de la institución

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5
		Entorno dinámico que incentiva al cambio	Crecimiento en el interés por capacitarse de las personas del centro del país.	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos.	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos.	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.	Incremento de la competencia en el centro del país	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO)					ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)				
F1	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	Diseñar el perfil de puestos tanto administrativos como para instructores y voluntarios F2-F4-F5-01-02					Establecer las competencias para cada uno de los puestos establecidos F2-F4-F5-A2-A3				
F2	Alta fidelización de los clientes-beneficiarios de la Obra										
F3	Infraestructura Propia										
F4	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra										
F5	Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)					ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)				
D1	Ausencia de un modelo administrativo	Estructurar una guía de capacitación para los instructores, voluntarios y personal de la institución D1-D5-01-02-03-05					Diseñar un plan de desarrollo del talento humano básico que sirva de instrumento de motivación al voluntariado y personal de la institución D5- A2-A3-A4				
D2	Inexistencia de una estructura organizativa										
D3	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo										
D4	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera										
D5	Ausencia de programas de capacitación para los instructores										

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 22: Objetivo 3 y planteamiento de las estrategias para su cumplimiento

Objetivo N.- 3: Diseñar el proceso de evaluación y control de la Obra Social Sopena OSCUS

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5
		Entorno dinámico que incentiva al cambio	Crecimiento en el interés por capacitarse de las personas del centro del país.	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos.	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos.	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.	Incremento de la competencia en el centro del país	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO)					ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)				
F1	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	Diseñar la metodología adecuada para la construcción del Proceso de control y evaluación-CMI					Establecer los objetivos estratégicos del procesos de control y evaluación - CMI				
F2	Alta fidelización de los clientes-beneficiarios de la Obra										
F3	Infraestructura Propia										
F4	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra										
F5	Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)					ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)				
D1	Ausencia de un modelo administrativo	Diseñar los indicadores estratégicos de control					Armado del Proceso de Control y Evaluación -CMI				
D2	Inexistencia de una estructura organizativa										
D3	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo										
D4	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera										
D5	Ausencia de programas de capacitación para los instructores										

Fuente: Zurita (2014), USCA (2007)

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 23: Resumen de las estrategias

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5
		Entorno dinámico que incentiva al cambio	Crecimiento en el interés por capacitarse de las personas del centro del país.	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos.	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos.	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.	Incremento de la competencia en el centro del país	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO)					ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)				
F1	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar los procesos administrativos Diseñar el perfil de puestos tanto administrativos como para instructores y voluntarios Diseñar la metodología adecuada para la construcción del Proceso de control y evaluación-CMI 					<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el organigrama estructural y funcional institucional Establecer las competencias para cada uno de los puestos establecidos Establecer los objetivos estratégicos del procesos de control y evaluación - CMI 				
F2	Alta fidelización de los clientes-beneficiarios de la Obra										
F3	Infraestructura Propia										
F4	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra										
F5	Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)					ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)				
D1	Ausencia de un modelo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Describir los procedimientos de los procesos administrativos Estructurar una guía de capacitación para los instructores, voluntarios y personal de la institución Diseñar los indicadores estratégicos de control 					<ul style="list-style-type: none"> Integrar los aspectos administrativos institucionales en una herramienta administrativa técnica, funcional y aplicable Diseñar un plan de desarrollo del talento humano básico que sirva de instrumento de motivación al voluntariado y personal de la institución Armado del Proceso de Control y Evaluación -CMI 				
D2	Inexistencia de una estructura organizativa										
D3	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo										
D4	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera										
D5	Ausencia de programas de capacitación para los instructores										

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

1.3.6. Planes de Acción

Tabla 24: Plan de Acción para el cumplimiento del objetivo N.- 1

Plan de Acción N.- 1						
OBJETIVO ESTRATEGICO N.- 1: Diseñar un manual general de la Organización						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADO
1.1. F1-F2-F4-01-02-04-05 Diseñar los procesos(unidades) administrativos	1.1.1. Identificar los procesos administrativos	Conocer las necesidades administrativas de la institución	Necesidades identificadas	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Lista de los procesos de la Institución
	1.1.2. Analizar los procesos Administrativos	Describir las actividades a realizar		Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Establecer los procesos administrativos
1.2. F1-F2-F4-A4 Diseñar el organigrama estructural y funcional institucional	1.2.1. Definir los niveles jerárquicos	Identificar los puntos críticos de la estructura organizativa	Organigrama estructural planeado	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Organigrama estructural y funcional
	1.2.2. Diseñar el organigrama	Diseñar el organigrama estructural	Organigrama estructural	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Organigrama estructural y funcional
1.3. D1-D2-D3-D4-01-02-05 Describir los procedimientos de los procesos administrativos	1.3.1. Identificar las actividades de los procesos administrativos	Estructurar los procesos administrativos	Descripción de Actividades	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Detalle procedimientos de los procesos administrativos
	1.3.2. Estructurar los procedimientos de los procesos administrativos	Conocer los procesos administrativos				Listados de los procesos administrativos
D1-D2-D3-A3 Integrar los aspectos administrativos institucionales en una herramienta administrativa técnica, funcional y aplicable	1.4.1. Identificar los aspectos administrativos de la institución	Conocer los aspectos administrativos que tiene la institución que puede n ser utilizados en el manual general de la organización	Un instrumento que recopile tantos los aspectos administrativos que posee la institución.	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Manual General de la Organización
	1.4.2. Validar la información adecuada para formar parte del manual general administrativo	Dotar a la institución de una herramienta administrativa		Económico, Humano, Material	Área Administrativa	

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 25: Plan de Acción para el cumplimiento del objetivo N.- 2

Plan de Acción N.- 2						
OBJETIVO ESTRATEGICO N.- 2: Estructurar la gestión del Talento Humano de la institución						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADO
2.1. F2-F4-F5-01-02 Diseñar el perfil de puestos tanto administrativos como para instructores y voluntarios	2.1.1. Identificar las necesidades de puestos Administrativos e instructores	Contar con una guía de perfil de puestos	Perfil de puestos	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Contar con perfiles de claros para los puestos claves dentro de la institución
	2.1.2. Diseñar los perfiles de cada puesto			Económico, Humano, Material	Área Administrativa	
2.2. F2-F4-F5-A2-A3 Establecer las competencias para cada uno de los puestos establecidos	2.2.1. Identificar competencias necesarias	Brindar de una herramienta para la gestión del talento humano.	Determinar las competencias necesarias para cada puesto	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Poseer una guía básica del perfil de puestos de la institución
	2.2.2. Enlistar las competencias de cada puesto			Económico, Humano, Material	Área Administrativa	
2.3. D1-D5-01-02-03-05 Estructurar una guía de capacitación para los instructores, voluntarios y personal de la institución	2.3.1. Identificar los cursos de capacitación básicos	Contar con un plan de trabajo de Capacitación para los instructores	Plan de capacitación Institucional para el personal	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Plan de capacitación para el desarrollo del Talento Humano
	2.3.2. Establecer los requerimiento pedagógicos de los capacitadores			Económico, Humano, Material	Área Administrativa	
2.4 D5- A2-A3-A4 Diseñar un plan de desarrollo del talento humano básico que sirva de instrumento de motivación al voluntariado y personal de la institución	2.4.1. Diseñar un plan de carrera que se ajuste a las particularidades y características institucionales	Dotar a la institución de un plan de carrera propio de la institución	Plan de Carrera	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Plan de Carrera
	2.4.2. Establecer principios motivacionales.			Económico, Humano, Material	Área Administrativa	

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 26: Plan de Acción para el cumplimiento del objetivo N.- 3

Plan de Acción N.- 3

OBJETIVO ESTRATEGICO N.- 3: Diseñar el proceso de evaluación y control de la Obra Social Sopeña OSCUS						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADO
3.1. F1-F2-01-04 Diseñar la metodología adecuada para la construcción del Proceso de control y evaluación-CMI	3.1.1. Analizar la situación institucional	Identificar los puntos críticos y establecer las estrategia a seguir dentro del diseño del proceso	Base estratégica para el diseño del proceso de control y evaluación – CMI	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Metodología a seguir para determinar el procesos de control y evaluación CMI
	3.1.2. Desarrollar estrategias			Económico, Humano, Material	Área Administrativa	
3.2. F1-F2- A4-A5 Establecer los objetivos estratégicos del proceso de control y evaluación - CMI	3.2.1. Establecer los objetivos estratégicos	Asignación de los objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Objetivos estratégicos adecuados para el CMI
	3.2.2. Asignar los objetivos estratégicos a cada perspectiva			Económico, Humano, Material	Área Administrativa	
3.3. D1-D3-D4-01-02-03-04 Diseñar los indicadores estratégicos de control	3.3.1. Detallar la fórmula matemática	Diseñar los indicadores estratégicos para cada perspectiva	Indicadores estratégicos	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	Plantilla Guía de los indicadores estratégicos
	3.3.2. Establecer la forma de recopilación de datos y responsables			Económico, Humano, Material	Área Administrativa	
3.4 D1-D3-D4-A1-A2-A3-A4 Armado del Proceso de Control y Evaluación –CMI	3.4.1. Diseñar el mapa estratégico	CMI	CMI	Económico, Humano, Material	Área Administrativa	CMI
	3.4.2. Alinear los indicadores, Responsables del CMI			Económico, Humano, Material	Área Administrativa	

Fuente: Zurita (2014), Usca (2007)

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Estructura del modelo de gestión administrativo para la Obra Social Cultural Sopena OSCUS

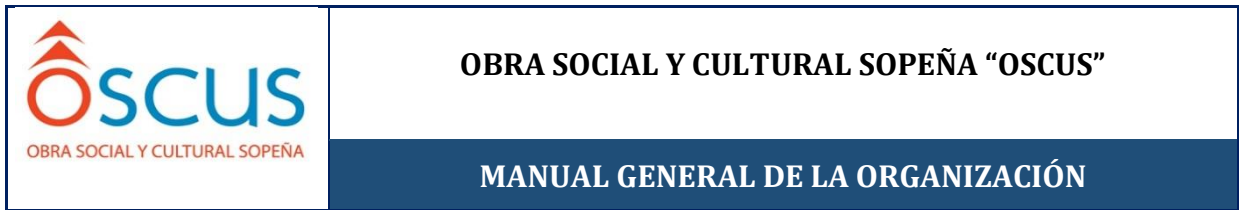
Figura 8: Estructura del modelo de gestión de la Obra Social Cultural Sopena OSCUS



Autor: OYAQUE, Silvia (2015)


Una vez ejecutado todo un proceso de análisis interno de la institución se diseña un modelo de gestión cuyas características se ajusta a las singularidades y particularidades de la misma, direccionado a contrarrestar los puntos críticos encontrados.

2. Manual de organización general



ÍNDICE

	Págs.
1. Introducción.....	1
2. Objetivos del manual.....	2
3. Misión Institucional.....	2
4. Visión Institucional.....	2
5. Objetivos Institucionales.....	3
6. Valores Institucionales.....	3
7. Organigrama Funcional.....	4
8. Organigrama Estructural.....	5
9. PROCESO DIRECCIÓN.....	6
▪ Políticas y Lineamientos.	
▪ Descripción de Actividades.	
▪ Perfil del Secretario-a	
▪ Perfil del Director-a	
10. PROCESO FINANCIERO.....	10
▪ Políticas y Lineamiento.	
▪ Descripción de Actividades	
▪ Perfil del Jefe de Gestión Financiera	
▪ Perfil del Contador	
▪ Perfil del Colector	
11. PROCESO FORMACIÓN-CAPACITACIÓN INTEGRAL.....	14
▪ Políticas y Lineamientos	
▪ Descripción de Actividades	
▪ Perfil del Instructor-Voluntario	
▪	
12. PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	17
▪ Políticas y Lineamientos.	
▪ Descripción de Actividades.	
▪ Perfil del Voluntario	

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS


1. Introducción

Se formula el presente manual de la organización general de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS, de conformidad a los requerimientos establecidos en los planes desarrollados en el presente trabajo.

El manual general, tiene la finalidad de plasmar por escrito la administración de la Institución, se identifica los procesos y los procedimientos de trabajo, además se establece de una manera clara el perfil de puesto de los principales cargos que la institución posee.

Para tal efecto el manual integra la información de la misión, visión, valores, establece la estructura orgánica, funcional, así como los procedimientos y de las unidades administrativas que la integran, e implanta el perfil de puesto de los cargos que la institución requiere.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

2. Objetivos del manual

- Integrar los aspectos administrativos que posee la empresa en un documento que se ha utilizado como guía administrativa de la institución.
- Precisar los procedimientos de los procesos administrativos.
- Asignar responsabilidades y evitar duplicidad de las mismas.
- Servir de guía y orientación respecto al funcionamiento y estructura organizacional de la institución

3. Misión institucional


Ser reconocida por:

- La calidad humana.
- Ser referente en la promoción y formación permanente para adultos.
- La oferta de capacitación efectiva con orientación a la inserción socio laboral.
- Educar en valores y responsabilidad social.

4. Visión institucional

- Ser una Institución que "llega con oportunidad" a las personas jóvenes y adultas, facilitando herramientas para una formación integral de calidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

5. Objetivos institucionales

- Crear condiciones que permitan asegurar a los jóvenes y adultos, el acceso a una formación integral de calidad oportuna y permanente.
- Fomentar las relaciones fraternas, la solidaridad y el crecimiento continuo; colaborando en la transformación de una sociedad más justa y solidaria, al estilo de Dolores Sopena.

6. Valores institucionales

Nuestros valores tienen su origen en una concepción cristiana de la vida y del mundo:

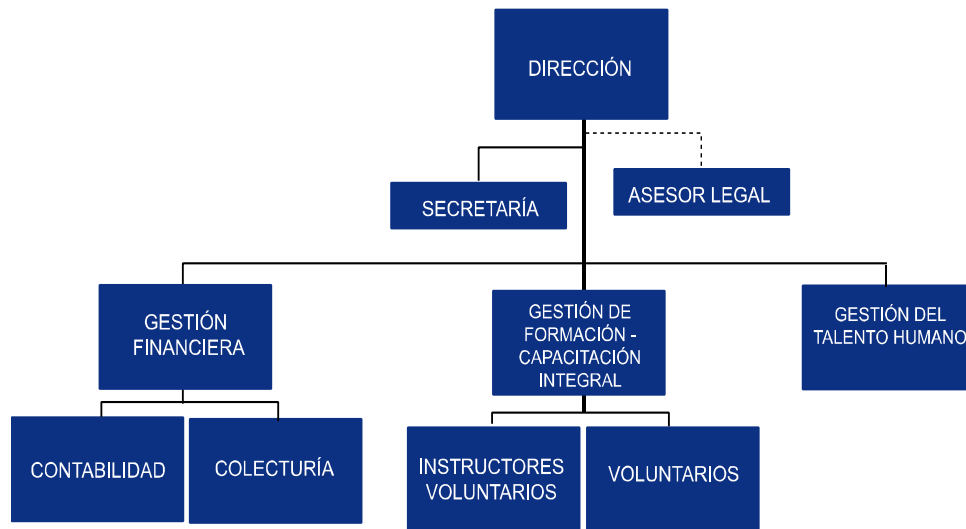
- Fraternidad
- Acogida
- Respeto a la persona
- Acompañamiento
- Integración
- Solidaridad

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

7. Organigrama Estructural


Figura 9: Organigrama estructural planteado



REFERENCIAS	
	LINEA DE AUTORIDAD
	NIVEL AUXILIAR OPERATIVO
	ASESORÍA
FECHA	ELABORADO POR
15/01/2015	OYAQUE, Silvia

La Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS, es una institución cuya labor se centra en tres procesos administrativos.




Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	CODIGO	MOG
		PÁGINAS	5/19


8.- Organigrama funcional

Figura 10.: Organigrama funcional planteado



REFERENCIAS	
	LINEA DE AUTORIDAD
	NIVEL AUXILIAR OPERATIVO
	ASESORÍA
FECHA	ELABORADO POR
15/01/2015	OYAQUE, Silvia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS


9. PROCESO DIRECCIÓN

Políticas y lineamientos:

La Dirección de la Obra Social Sopeña Oscus deberá regirse bajo las siguientes políticas y lineamientos:

- Administrar y representar legalmente la institución
- Dirigir e instrumentar los programas de capacitación
- Determinar de manera objetiva cada una de las actividades del voluntariado para el normal y eficiente desarrollo de las labores de la institución
 - Establecer los lineamientos adecuados para el desarrollo de los procesos de control que implante la institución.
- **Responsables:** Religiosa designada, Voluntario asignado por la Dirección.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

Descripción de funciones:

- Dirigir y buscar facilitar la aplicación de los programas institucionales a corto, mediano y largo plazo.
- Monitorear las actividades de los departamentos financiero, talento humano y capacitación y desarrollo integral
- Monitorear los acuerdos contractuales entre la institución y el personal voluntario
- Aprobar anualmente los programas de capacitación presentado por las diferente áreas de instructores de la institución
- Coordinar la comunicación de las diferentes sedes dentro del país con la sede central España.
- Manejar la caja chica de la institución
- Coordinar todas las actividades emprendidas por las diferentes áreas de la institución.
- Garantizar la logística financiera y estructural para el desarrollo de las diferentes actividades emprendidas por las distintas áreas de la institución

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

Perfil del Director-a

Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Director General
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, Controlar, Coordinar, Dirigir todas las Actividades de la Institución
Relaciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Interno: Todo el Personal • Externo: Proveedores, Directores de las otras sedes del país
Género	<ul style="list-style-type: none"> • Femenino
Nivel Académico requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Religiosa
Experiencia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Religiosa
Destrezas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad toma de decisiones • Trabajo en Equipo
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Liderazgo • Capacidad de trabajo bajo presión • Organización • Autocontrol

Nota: Por ser una institución de carácter religiosa (monjas) la asignación de la dirección de esta institución se establece bajo la jerarquía propia de la administración diocesana y la jerarquización religiosa.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

Perfil del Puesto de Secretario-a

Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria Institucional
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Administrar la documentación concerniente a la Administración de la Institución
Relaciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Interno: Todo el Personal Externo: Proveedores, Clientes-Beneficiarios
Género	<ul style="list-style-type: none"> Indistinto
Funciones del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> Preparar la documentación concerniente a las diferentes áreas de la institución Llevar cronológicamente la documentación institucional Realizar actividades de recepción e información de los servicios que presta la institución Coordinar la comunicación institucional Convocar a todo el personal a las diferentes actividades programadas por la dirección Apoyar las actividades institucionales llevadas a cabo por los diferentes departamentos.
Nivel Académico requerido	<ul style="list-style-type: none"> Tercer Nivel en Secretaria o Administración
Experiencia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 2 años
Destrezas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de temas del entorno Capacidad de redacción y ortografía Manejo de paquetes informáticos
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Proactividad Comunicación Capacidad de aprendizaje Organización Adaptación al cambio


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

Perfil del Puesto de Asesor Jurídico

Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Asesor Jurídico
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar jurídicamente en todas las actividades institucionales
Relaciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Interno: Dirección
Género	<ul style="list-style-type: none"> Indistinto
Funciones del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> Representar a la institución en todo procedimiento judicial Negociación y celebración de contratos que la institución lo requiera. Asesoramiento e intervención en todo tipo de negociaciones Apoyo en la elaboración de proyectos de inversión que la institución lleve a cabo durante su período de gestión
Nivel Académico requerido	<ul style="list-style-type: none"> Tercer Nivel de Derecho
Experiencia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 2 años
Destrezas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de temas del entorno Manejo de paquetes informáticos Dominio de la legislación para instituciones sin fines de lucro
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Ética profesional Compromiso e identificación con la institución Gestión de conflictos Negociación

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

10. PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERO

Políticas y lineamientos

- Ordenar y realizar por sí o con la coordinación de la dirección cada una de la actividades de contabilidad y colecturía
- Monitorear las actividades de contabilidad y colecturía
- Direccionar los informes mensuales del departamento de contabilidad y colecturía
- Compilar la información de los departamentos a su cargo.
- **Responsables:** Religiosa designada, voluntario asignado por la dirección.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

Descripción de las Funciones

- Controlar que se lleve correctamente los registros contables de la institución.
- Diseñar y vigilar la ejecución presupuestaria de la institución.
- Determinar las funciones de colecturía.
- Supervisar el envío de la información contable a la sede central de la Institución.
- Coordinar las actividades que se lleven a cabo de contabilidad y colecturía.
- Demás funciones establecidas por parte de la dirección.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:


	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

Perfil del Puesto Jefe de Gestión Financiera

Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Gestión Financiera
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar las actividades de: Contador, Colector
Relaciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Interno: Personal Administrativo, Financiero, Talento Humano y Capacitación –Formación Integral Externo: Proveedores, Clientes-Beneficiarios
Género	<ul style="list-style-type: none"> Indistinto
Funciones del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> Controlar que se lleve correctamente los registros contables de la institución. Diseñar y vigilar la ejecución presupuestaria de la institución. Determinar las funciones de colecturía. Supervisar el envío de la información contable a la sede central de la Institución. Coordinar las actividades que se lleven a cabo de Contabilidad y Colecturía. Demás funciones establecidas por parte de la Dirección
Nivel Académico requerido	<ul style="list-style-type: none"> Formación Religiosa
Experiencia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 1 años en el área
Destrezas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos en el área contable, social y laboral Manejo de paquetes informáticos y utilitarios Manejo de paquetes contables
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a la institución y a los clientes Mejora continua Organización Intercooperación

Nota: La asignación es dada por la jerarquía religiosa


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS	14/19

Perfil del Puesto de Contador

Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Contador institucional
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Llevar en forma eficiente y eficaz toda la información económica de la institución
Relaciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Interno: Personal Administrativo, Financiero, Talento Humano y Capacitación –Formación Integral Externo: Proveedores, Clientes-Beneficiarios
Género	<ul style="list-style-type: none"> Indistinto
Funciones del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar y analizar las actividades económicas de la empresa. Presentar los Informes económicos mensuales. Presentar las declaraciones a las instituciones tributarias. Ejecutar todas las actividades requeridas que permitan el normal desempeño institucional por parte de los entes municipales, y estatales del país. Velar por el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias, sociales y laborales de la institución. Planificar y dirigir las operaciones financieras de la institución bajo la coordinación de Gestión Financiera.
Nivel Académico requerido	<ul style="list-style-type: none"> Tercer Nivel Contabilidad y Auditoria Contador Público Autorizado CPA
Experiencia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 2 años en el área
Destrezas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos en el área contable, laboral Manejo de paquetes informáticos y utilitarios Manejo de paquetes contables
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Mejora continua Orientación a la institución y clientes beneficiarios Tolerancia a la presión Proactividad


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

Perfil del Puesto de Colector-a

Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Colector Institucional
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los recursos materiales, económicos, humanos de la institucionales
Relaciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Interno: Personal Administrativo, Financiero, Talento Humano y Capacitación –Formación Integral • Externo: Proveedores, Clientes-Beneficiarios
Género	<ul style="list-style-type: none"> • Indistinto
Funciones del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer efectiva las disposiciones del director. • Recopilar todas las planillas de pagos que realice la institución • Elaborar anualmente el Inventarios de los bienes muebles e inmuebles de la institución. • Preceder al cobro de las matriculas a los diferentes cursos de capacitación. • Llevar el registro de los ingresos y egresos de la institución para facilitar la toma de decisiones. • Realizar el pago de las bonificaciones al voluntario de la institución.
Nivel Académico requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer Nivel Contabilidad y Auditoría o Administración
Experiencia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años en el área
Destrezas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de administración • Manejo de paquetes informáticos y utilitarios • Conocimiento de logística y manejo de actividades económicas
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión • Orientación a la institución y clientes beneficiarios • Trabajo en equipo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS	16/19

11. PROCESO DE FORMACIÓN-CAPACITACIÓN INTEGRAL


Políticas y lineamientos

- Coordinar el cumplimiento de los planes de capacitación institucional.
- Coordinar con la dirección el cumplimiento de los requerimientos para el desarrollo de los planes de capacitación.
- Verificar el desarrollo y ejecución oportuna de los planes de capacitación y planes de carrera.
- **Responsables:** Religiosa designada, voluntario asignado por la dirección.

Descripción de las funciones

- Diseñar los planes anuales de capacitación dirigido a los instructores de la institución.
- Crear los planes de carrera institucionales.
- Coordinar los programas de capacitación tanto de los beneficiarios –clientes como de los instructores.
- Evaluar el desarrollo de los planes de capacitación por parte de los instructores de la institución
- Seleccionar el personal idóneo para llevar acabo la capacitación de los instructores de la institución.
- Coordinar con la dirección el requerimiento de instructores institucionales.
- Solicitar de manera sustentada el cierre o apertura de cursos que ofrezca la institución.
- Evaluar el entorno sobre nuevos segmentos de mercado sobre las cuales debe direccionarse la institución.


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

Perfil del Puesto Instructores -Voluntarios

Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Instructor Voluntario
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Impartir los conocimientos bajo los parámetros institucionales
Relaciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Interno: Dirección, Talento Humano y Capacitación –Formación Integral Externo: Clientes-Beneficiarios
Género	<ul style="list-style-type: none"> Indistinto
Funciones del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con la asignación de capacitación dada por la dirección Asistir a las capacitaciones anuales convocadas por la institución Fomentar el logro de aprendizajes de los beneficiarios-clientes en el área de capacitación asignada Llevar a cabo en forma oportuna y eficiente los programas de capacitación institucional para los beneficiarios –clientes Fomentar en sus alumnos el espíritu y motivación de carisma de la institución
Nivel Académico requerido	<ul style="list-style-type: none"> Tercer Nivel o Maestro certificado en el Área.
Experiencia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo 2 años en el área de capacitación: Mecánica, Modistería, Belleza, Sastrería, Electrónica, Computación, Guitarra etc.
Destrezas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos el área requeridos
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a la institución o clientes beneficiarios Trabajo en Equipo Compromiso e identificación con la organización


Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

Perfil del Puesto VOLUNTARIOS

Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Voluntario
Objetivo del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> Colaborar con las actividades de la institución.
Relaciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Interno: Todo el personal Externo: Clientes-Beneficiarios
Género	<ul style="list-style-type: none"> Indistinto
Funciones del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con la asignación de capacitación dada por la dirección Asistir a las capacitaciones anuales convocadas por la institución Dependiendo de su preparación académica y experiencia realizar las actividades de apoyo establecidas por Gestión del Talento Humano Ser portavoz de las actividades y servicios que brinda la institución Asistir a las formaciones espirituales que la institución prepara anualmente Asistir a los retiros coordinados por las diferentes sedes de la institución.
Nivel Académico requerido	<ul style="list-style-type: none"> Indistinto mayor de 18 años mínimo
Experiencia Profesional	<ul style="list-style-type: none"> ninguna
Destrezas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ninguna
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Solidaridad Trabajo en Equipo Trabajo comunitario
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> No indispensable

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

	OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA "OSCUS"	FECHA:	03/01/2015
		CODIGO	MOG
	MANUAL GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN		PÁGINAS

12. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Políticas y Lineamientos

- Coordinar eficientemente las actividades administrativas y capacitación –formación integral.
- Responsable de control de las actividades del voluntariado, tanto de instructores como de los voluntarios
- **Responsables:** Religiosa designada, voluntario asignado por la dirección

Descripción de Actividades

- Coordinar las actividades de las diferentes áreas de la institución
- Llevar registros de la asistencia del personal administrativo, financiero, instructores y voluntarios de la institución
- Alinear las actividades académicas con las actividades institucionales
- Coordinar la actividades recreacionales y sociales de los clientes beneficiarios con las actividades institucionales
- Diseñar los diferentes programas anuales institucionales como: Celebración de la creación institucional, apertura y cierre del año académico, día de la madre, beatificación de la patrona institucional.
- **Es importante señalar que el Perfil del Jefe de talento humano es igual al del jefe gestión financiera, asignada por la jerarquía religiosa**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

3. Gestión del talento humano



Págs. 1/8

PLAN DE CAPACITACIÓN

I.	Introducción.....	2
II.	Actividad de la Empresa.....	3
III.	Justificación.....	3
IV.	Alcance.....	5
V.	Objetivos del Plan de Capacitación.....	6
	Objetivo General	
	Objetivos Específicos	
VI.	Metas.....	7
VII.	Estrategias.....	7
VIII.	Matriz.....	8

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



I. Introducción

El plan de capacitación de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS, es un instrumento de respuesta a las prioridades de formación y desarrollo del recurso humano de la institución.

Crear un plan donde se plasme las actividades de capacitación o educación que jueguen un papel relevante dentro de la instrucción y que sean relativas a su trabajo.

El plan de capacitación debe considerarse como un componente del proceso de desarrollo de la gestión del talento humano, el presente plan implica un conjunto de condiciones, etapas, subprocesos, orientados a lograr la integración de los instructores, voluntarios y administrativos en cada uno de su puesto, para alcanzar la eficiencia y el progreso personal y laboral dentro de la institución.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



En tal sentido es importante enmarcar que la capacitación es un aporte para el desarrollo de las actividades de cada uno de los miembros de la institución con el único propósito de alcanzar competitividad, y mejorar las competencias personales y profesionales de los empleados y voluntarios de la institución.

El plan de capacitación esta direccionados para clientes internos tanto de Quito, Riobamba, de las áreas: Administrativa, Financiera y voluntarios; con temas puntuales, respuesta a las sugerencias de los mismos colaboradores.

II. Actividad de la empresa

La Obra Social Cultural Sopeña OSCUS, es una institución de carácter privado sin fines de lucro, dedicada a la capacitación personal e integral de los grupos prioritarios y personas de escasos recursos del centro del País

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



III. Justificación

El ser humano es el recurso más importante de la institución, es decir todo el personal que desarrolla las actividades laborales, y más en una institución como ésta en donde la prestación de servicios - capacitación es parte integral del beneficio que se da a las personas de bajos recursos.

El recurso humano con motivación y el desarrollo de estrategias de trabajo en equipo constituyen los pilares fundamentales en los cuales las instituciones exitosas sustentan sus logros.

La motivación y el trabajo en equipo son pilares que se debe implantar en la institución para lo cual se presenta el siguiente plan de capacitación en búsqueda de la calidad y optimización del servicio que brinda la institución.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



La capacitación busca integrar elementos tales como mantener modificar y cambiar actitudes y comportamientos del personal para el desarrollo integral del recurso humano.

En tal sentido se plantea el presente plan de capacitación direccionado a buscar el desarrollo del personal de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS.

IV. Alcance

Su aplicación es para todos los miembros de prestan sus servicios en la Obra Social Sopeña OSCUS, sede Quito y Riobamba, remunerados y voluntarios.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



V. Objetivos de la capacitación

Objetivo General:

- Preparar al personal para ejecutar eficientemente su labor, brindándoles oportunidades, mediante la motivación para mejorar el clima laboral.

Objetivos Específicos:

- Proveer de información y orientación relativa al modelo de gestión que se necesita implementar en la institución, manual de procesos, proceso de control y evaluación.
- Entregar instrucciones y técnicas que les permitan desarrollar a los clientes internos habilidades y competencias.
- Actualizar y desarrollar los conocimientos en cada una de las áreas que la institución requiera tanto para los instructores como administrativos y voluntarios.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



- Desarrollar matrices guía que puedan ser aplicadas por la institución en el campo de la capacitación.

VI. Metas

Logar el 100% de Capacitación a todo el personal tanto Instructores y Administrativos de la Obra Social Cultural Sopena OSCUS, sede Quito y Riobamba

VII. Estrategias

Las estrategias que se emplearan en el presente Plan de Capacitación son:

- Casos Casuísticos dependiendo de cada una de las áreas
- Realización de talleres
- Exposiciones, diálogos
- Desarrollo de trabajos Prácticos

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Tabla 27: Matriz de capacitación: Plan de capacitación

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

TEMAS GENERALES	Contenidos	Dirigido a:	Materiales	Responsable	Duración	CRONOGRAMA											
						JULIO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
SISTEMA INSTITUCIONAL	Planeamiento Estratégico	Todo el personal de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS	Aula, Pizarra, Proyector	Dirección de la Institución	40 Horas												
	Administración y organización																
	Cultura Organizacional																
	Gestión del Cambio																
PEDAGOGÍA	Etimología	Todos los Instructores de la Obra	Aula, Pizarra, Proyector	Dirección de la Institución	20 Horas												
	Clases de Pedagogía																
	Técnicas e instrumentos pedagógicos																
	Talleres prácticos																

METODOLOGIA EDUCATIVAS	Competencias en el ámbito	Todos los Instructores de la Obra	Aula, Pizarra, Proyector	Dirección de la Institución	30 Horas																			
	Clasificación Metodológica																							
	Selección de Metodologías apropiadas																							
	Talleres prácticos																							
MECANICA	Inyección electrónica y de combustible	Instructores de los cursos de Mecánica de la obra	Aula, Pizarra, Proyector y 1 automóvil	Dirección de la Institución	10 Horas																			
	Medidor de flujo																							
	Taller práctico																							
BELLEZA	Nuevas técnicas de Maquillaje de fiesta	Instructores de los cursos de Belleza de la obra	Aula, Pizarra, Proyector y 1 automóvil	Dirección de la Institución	10 Horas																			
	Tratamiento de extensiones																							
	Talleres prácticos																							
MODISTERIA	Nuevas técnicas de trazos de moldes	Instructores de los cursos de Modistería de la obra	Aula, Pizarra, Proyector	Dirección de la Institución	10 Horas																			
	Diseño de Ropa casual																							
	Talleres prácticos																							
SASTRERIA	Diseño de trajes Frac	Instructores de los cursos de Sastrería de la obra	Aula, Pizarra, Proyector	Dirección de la Institución	10 Horas																			
	Diseño de Abrigos con materiales sintéticos																							
	Talleres prácticos																							
COMPUTACION	Mantenimiento de Hardware	Instructores de computación de la obra	Aula, Pizarra, Proyector	Dirección de la Institución	10 Horas																			
	Desarrollo de Software																							
	Talleres prácticos																							

IMAGEN INSTITUCIONAL	Relaciones Humanas	Todos los Instructores de la Obra	Aula, Pizarra, Proyector	Dirección de la Institución	2 Horas																
	Administración por Valores				2 Horas																
	Mejoramiento Del Clima Laboral				2 Horas																

Autor: Oyaque, Silvia (2015)

Fuente: <http://www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r72.DOC>

Nota: El mes de Agosto no es considerado en el presente cronograma de capacitación, como política interna de la institución, en dicho período la institución cierra sus puertas.



PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

I.	Introducción.....	2
II.	Actividad de la Empresa.....	3
III.	Justificación.....	3
IV.	Alcance.....	4
V.	Objetivos del Plan de desarrollo del talento humano.....	4
	Objetivo General	
	Objetivos Específicos	
VI.	Metas.....	5
VII.	Ventajas del plan de desarrollo del talento humano.....	5
VIII.	Evaluación base del plan de desarrollo del talento humano.....	6

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



I. Introducción

El plan de desarrollo del talento humano de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS es un instrumento de motivación del personal administrativo y los instructores de la Institución.

El plan permite determinar el futuro historial del personal de la Obra Social Sopeña OSCUS, los beneficios de elaborar un plan de desarrollo del talento humano que se ajuste a las necesidades y particularidades de la institución permite hacer frente a las necesidades del personal especialmente a los instructores de la institución que son el personal voluntario.

Además el plan de desarrollo del talento humano puede ser considerado como instrumento para que los empleados administrativos e instructores se fijen metas de desarrollo personal dentro de la institución y trabajen activamente por alcanzarlas. El plan de desarrollo del talento humano subirá el nivel promedio de los empleados administrativos e instructores, y provee de un instrumento a la dirección de la institución de un personal calificado y motivado para cubrir cada uno de los puestos de la institución.

El plan de desarrollo del talento humano esta direccionado a los colaboradores de Quito, Riobamba, Administrativos, instructores, voluntarios

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



II. Actividad de la empresa

La Obra Social Cultural Sopeña OSCUS, es una institución de carácter privado sin fines de lucro, dedicada a la capacitación personal e integral de los grupos prioritarios y personas de escasos recursos del centro del País.

III. Justificación

El plan de desarrollo del talento humano de la Obra Social Sopeña OSCUS, está diseñado de tal manera que cubra las necesidades y particularidades de la institución en el campo del desarrollo humano.

El plan de desarrollo del talento humano permitirá a la institución obtener mejores niveles de desempeño, fomentar la relación entre las Jefaturas, los administrativos e instructores y el desarrollo de un sentimiento de lealtad a la institución.

El plan de desarrollo del talento humano constituirá la herramienta más poderosa con que la dirección de la obra pueda contar para bajar el nivel de renuncias del voluntariado, que es el pilar fundamental para desarrollar la labor institucional.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



El plan de desarrollo del talento humano se convertirá además en un instrumento de retroalimentación para que la institución conozca el desempeño laboral y de esta manera formalice la participación de los instructores y poseer un panorama para establecer si este se encuentra en la ruta adecuada de desarrollo planteado por la institución.

IV. Alcance

Para todos los empleados remunerados y voluntarios de la Obra Social Sopeña OSCUS, sede Quito y Riobamba.

V. Objetivos del plan de desarrollo del talento humano

Objetivo General:

- Orientar a cada uno de los empleados administrativos e instructores respecto a las habilidades y conocimientos específicos que debe adquirir; y transferir al empleado administrativo e instructores la responsabilidad total del desarrollo personal dentro de la institución.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Objetivos específicos:

- Proporcionar información sobre las posibilidades de desarrollo que tendrán los integrantes de institución.
- Reducir la alta tasa de renuncia de los voluntarios a la institución
- Motivar a participar en el servicio que brinda la institución
- Desarrollar las matrices del plan de desarrollo del talento humano que puedan ser aplicadas por la institución.

VI. Metas

Orientar 100% del personal de Obra Social Cultural Sopeña OSCUS, sede Quito y Riobamba respecto a las habilidades y conocimientos específicos que debe adquirir y el empleado administrativo e instructores

VII. Ventajas del plan de desarrollo del talento humano

Ventajas de aplicar un plan de desarrollo del talento humano en la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



- Reduce la incertidumbre y el misterio sobre las oportunidades que brinda la institución a quienes conformen y se comprometan de manera integral en el servicio que presta la misma.
- Fomenta la comunicación entre todos los integrantes de la institución ayudándole a establecer expectativas más realistas dentro de la organización

VIII. Evaluación base del plan de desarrollo del talento humano

El plan de desarrollo del talento humano de la institución cubre las necesidades de la institución

La base de evaluación dentro del plan de capacitación es la aprobación de los diferentes cursos y la asistencia a los mismos.

Por lo antes señalado la evaluación que se utilizará como base para el desarrollo y aplicación del plan de desarrollo del talento humano tiene particularidades especiales como las que a continuación se detalla:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Guía para la evaluación personal administrativo:

- **Número de créditos aprobación:** Será evaluado en forma particular por los profesionales responsables de la capacitación y sólo se asignará el más alto a quien haya obtenido de 80 a 100 de puntos en su evaluación (evaluación del tema de capacitación recibida por parte de los capacitadores)
- **Número de créditos asistencia:** la asignación de créditos en este aspecto estará a cargo del personal encargado por parte de la dirección institucional a quien tenga el 80 al 100% de asistencia. (asistencia al número de horas de capacitación)

Si embargo se debe señalar que la institución también considerará la capacitación externa para la asignación de créditos bajo los siguientes parámetros.

- **Capacitaciones externas:** Se considera tanto la aprobación como la asistencia siempre y cuando presente el certificado correspondiente y será acreedor al número de créditos asignados sólo si tiene más de 40 horas de capacitación referente al área en la que se desarrolla dentro de la institución.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Tabla 28: Propuesta de evaluación personal administrativo

PROPUESTA DE EVALUACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO

Base para el plan de desarrollo del talento humano (Crédito asignados por cada curso)

TEMAS GENERALES	CAPACITACIONES	SISTEMA DE EVALUACIÓN			
		CRÉDITOS APROBACIÓN	CRÉDITOS ASISTENCIA	TOTAL DE EVALUACIÓN OBTENIDA	Responsable de la Evaluación
SISTEMA INSTITUCIONAL	Planeamiento Estratégico	5	5	10	Dirección
	Administración y organización	5	5	10	Dirección
	Cultura Organizacional	5	5	10	Dirección
	Gestión del Cambio	5	5	10	Dirección
IMAGEN INSTITUCIONAL	Relaciones Humanas	5	5	10	Dirección
	Administración por Valores	5	5	10	Dirección
	Mejoramiento Del Clima Laboral	5	5	10	Dirección
	Capacitaciones externas	15	15	30	Dirección
TOTAL DE CRÉDITOS OBTENIDOS				100	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Fuente: <http://www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r72.DOC>

CRÉDITO: Se considera un crédito al valor asignado por curso asistido y por aprobación del mismo. (La asignación de este crédito lo determina el presente plan)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Guía para la evaluación instructores-voluntariado:

- **Número de créditos aprobación:** Será evaluado en forma particular por los profesionales responsables de la capacitación y sólo se asignará el más alto a quien haya obtenido de 80 a 100 de puntos en su evaluación según la asignación de evaluación.

- **Número de créditos asistencia:** la asignación de créditos en este aspecto estará a cargo del personal encargado por parte de la Dirección institucional y sólo se asignará el mayor de créditos a quien tenga el 80 al 100% de Asistencia.

Se debe señalar que la institución también considerará la capacitación externa para la asignación de créditos bajo los siguientes parámetros.

- **Capacitación según el área:** por ser la base del desarrollo de nuestro servicio que es la capacitación integral para las personas de escasos recursos se le asignará según el método antes expresado con la particularidad que se le da mayor relevancia es decir 20 créditos evaluación y 20 créditos asistencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Tabla 29: Propuesta de evaluación instructores-voluntariado

PROPUESTA DE EVALUACIÓN INSTRUCTORES – VOLUNTARIADO

BASE PARA EL PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (Crédito asignados por cada curso)

TEMAS GENERALES	CAPACITACIONES	SISTEMA DE EVALUACIÓN			
		% APROBACIÓN	% ASISTENCIA	TOTAL DE EVALUACIÓN OBTENIDA	Responsable de la Evaluación
SISTEMA INSTITUCIONAL	Planeamiento Estratégico	5	5	10	Dirección
	Administración y organización				
	Cultura Organizacional				
	Gestión del Cambio				
PEDAGOGÍA	Etimología	10	10	20	Dirección
	Clases de Pedagogía				
	Técnicas e instrumentos pedagógicos				
	Talleres prácticos				
Metodología educativas	Competencias en el ámbito	10	10	20	Dirección
	Clasificación Metodológica				
	Selección de Metodologías				
	Talleres prácticos				
IMAGEN INSTITUCIONAL	Relaciones Humanas	5	5	10	Dirección
	Administración por Valores				
	Mejoramiento Del Clima Laboral				
	Capacitación según su Área	20	20	40	Dirección
TOTAL DE CRÉDITO OBTENIDOS				100	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Fuente: <http://www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r72.DOC>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Tabla 30: Matriz de desarrollo del talento humano personal administrativo e instructores-voluntariado

Matriz desarrollo del talento humano o incentivos no remunerados PERSONAL ADMINISTRATIVO E INSTRUCTORES -VOLUNTARIADO				
AÑOS DE EXPERIENCIA	RESPONSABLE	Instrucción Formal que debe tener el personal	Número de Créditos Obtenidos	HORIZONTE PERSONAL
1	Dirección de la Institución	Tercer Nivel	100	Gratuidad en los servicios que presta la institución para una persona.
2	Dirección de la Institución	Tercer Nivel	100	Beca para tres personas para recibir las capacitaciones que ofrece la institución
3	Dirección de la Institución	Tercer Nivel	100	Convocatoria a participación de Evaluaciones del voluntariado de la Institución
4	Dirección de la Institución	Tercer Nivel	100	Capacitaciones en las diferentes sedes de la Institución dentro del País
5	Dirección de la Institución	Tercer Nivel	100	Invitación a participar de la Capacitación promovida en la Sede España

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4. Proceso de evaluación y control

4.1. Metodología para la construcción del cuadro de mando integral

Para la construcción del cuadro de mando integral, es importante seguir los siguientes pasos:

- Análisis de la situación actual: Análisis FODA
- Desarrollo de la Estrategia: Corporativa, negocio, funcional.
- Desarrollo del Mapa Estratégico: Perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas.

4.1.1. Análisis de la situación actual: Análisis FODA

La Matriz FODA nos permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, realizar un diagnóstico de estrategias que direccionen a la institución, identificar la posición actual y la capacidad que la institución tiene de respuesta y cuál es el posicionamiento en el entorno de OSCUS.

Hay que establecer que para el desarrollo del proceso del modelo de gestión ya se diseñó una matriz FODA la cual la llamaremos en estas instancias para determinar nuestra plataforma del CMI

Tabla 31: Resumen del FODA institucional

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	D1	Ausencia de un modelo administrativo
F2	Alta fidelización de los clientes-beneficiarios de la Obra	D2	Inexistencia de una estructura organizativa
F3	Infraestructura Propia	D3	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo
F4	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra	D4	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera
F5	Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios	D5	Ausencia de programas de capacitación para los instructores
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Entorno dinámico que incentiva al cambio	A1	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.
O2	Crecimiento en el interés por capacitarse de las personas del centro del país.	A2	Incremento de la competencia en el centro del país
O3	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	A3	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones
O4	Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos.	A4	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España
O5	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos.	A5	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro.

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

4.1.2. Determinar las estrategias institucionales derivadas del FODA

Tomando como base la Matriz FODA de la institución se establece las estrategias institucionales, las cuales serán la plataforma para el desarrollo de los Objetivos estratégicos.

Tabla: 32 Selección de temas estratégicos para el cuadro de mando integral

ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
	Entorno dinámico que incentiva al cambio	Crecimiento en el interés por capacitarse de las personas del centro del país.	Promociones de capacitación fuera del país en las diferentes sedes de la Obra	Asignación de recursos económicos por parte de la sede central para la adquisición de materiales y herramientas de trabajo básicos.	Campañas Publicitarias gubernamentales dirigidas a fomentar la capacitación de los ciudadanos.	Creación de leyes gubernamentales que pudieran afectar el desarrollo de la Institución.	Incremento de la competencia en el centro del país	Desinterés gubernamental en el desarrollo de este segmento de instituciones	El accionar en aspectos fundamentales de la institución se encuentra centralizado en España	Requerimientos ministeriales costosos para las instituciones de capacitación sin fines de lucro.	
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO)					ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)				
F1	Reconocimiento de la trayectoria institucional por años a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> • F3-F4-01-02: Captar más beneficiarios-clientes para aprovechar la infraestructura institucional • F3-01-02: Desarrollar nuevos programas de capacitación para aprovechar interés que tiene las personas de capacitarse 					<ul style="list-style-type: none"> • F4-A2: Reconocer con galardones al voluntariado-instructores a través de reuniones primarias a anuales • F4-A2: Definir clausulas atractivas de voluntariado para promocionar al mismo. 				
F2	Alta fidelización de los clientes-beneficiarios de la Obra										
F3	Infraestructura Propia										
F4	Instructores comprometidos en el trabajo de la Obra										
F5	Adecuaciones básicas de los ambientes institucionales para la prestación de sus servicios										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)					ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)				
D1	Ausencia de un modelo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • D4-04: Crear herramientas de control financiero institucional • D3-04: Respetar el presupuesto asignado, sustentando el correcto manejo técnico del mismo. 					<ul style="list-style-type: none"> • D4-A2: Desarrollar herramientas que permitan mejorar la administración de la institución 				
D2	Inexistencia de una estructura organizativa										
D3	Falta de experiencia y manejo técnico administrativo										
D4	Ausencia de herramientas de control administrativo y financiera										
D5	Ausencia de programas de capacitación para los instructores										

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

14.3. Objetivos estratégicos para el cuadro de mando integral

Una vez definidas las estrategias, se utiliza cada una de ellas para la elaboración del CMI, y de cada una de ellas resultarán uno o varios objetivos estratégicos, de cada objetivo se establecerán indicadores herramientas que se utilizarán para medir y visualizar si están o no cumpliendo los objetivos estratégicos

Las perspectivas estratégicas son un elemento importante del CMI.

Perspectiva de clientes

La perspectiva de clientes permite asociar la excelencia operativa, es decir ofrecer, un servicio diferenciado, para reconocer las necesidades de los clientes, organizar a los procesos y personas que trabajan directamente con los clientes.

- **Objetivo 1:** Captar más beneficiarios-clientes para aprovechar la infraestructura institucional.
- **Objetivo 2:** Desarrollar nuevos programas de capacitación que satisfaga la demanda del mercado.
- **Objetivo 3:** Incrementar la fidelización del cliente-beneficiario

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera permite obtener el incremento Ingresos, mantenimiento de la institución, mejoramiento de la rentabilidad de la organización.

- **Objetivo 1:** Incrementar la rentabilidad
- **Objetivo 2:** Incrementar las ventas –capacitaciones
- **Objetivo 3:** Maximizar el retorno de las inversiones

Perspectiva de procesos internos

Permite alinear los procesos claves es decir los procesos que involucran a los clientes, ofreciendo mayor valor a los mismos.

- **Objetivo 1:** Aumentar la eficacia productiva
- **Objetivo 2:** Optimizar tiempos en las actividades del ciclo de servicios
- **Objetivo 3:** Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en el servicio prestado

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

El Aprendizaje y Conocimiento es el motor de la perspectiva anterior del CMI, da a conocer los conocimientos y habilidades que la institución posee para ofrecer sus servicios.

- **Objetivo 1:** Aumentar el compromiso de los integrantes de la institución con la visión institucional
- **Objetivo 2:** Promover la participación en Capacitación institucional
- **Objetivo 3:** Crear planes de capacitación formal e informal para los instructores y voluntarios.

Tabla 33: Matriz cobertura de objetivos estratégicos-estrategias-misión-visión

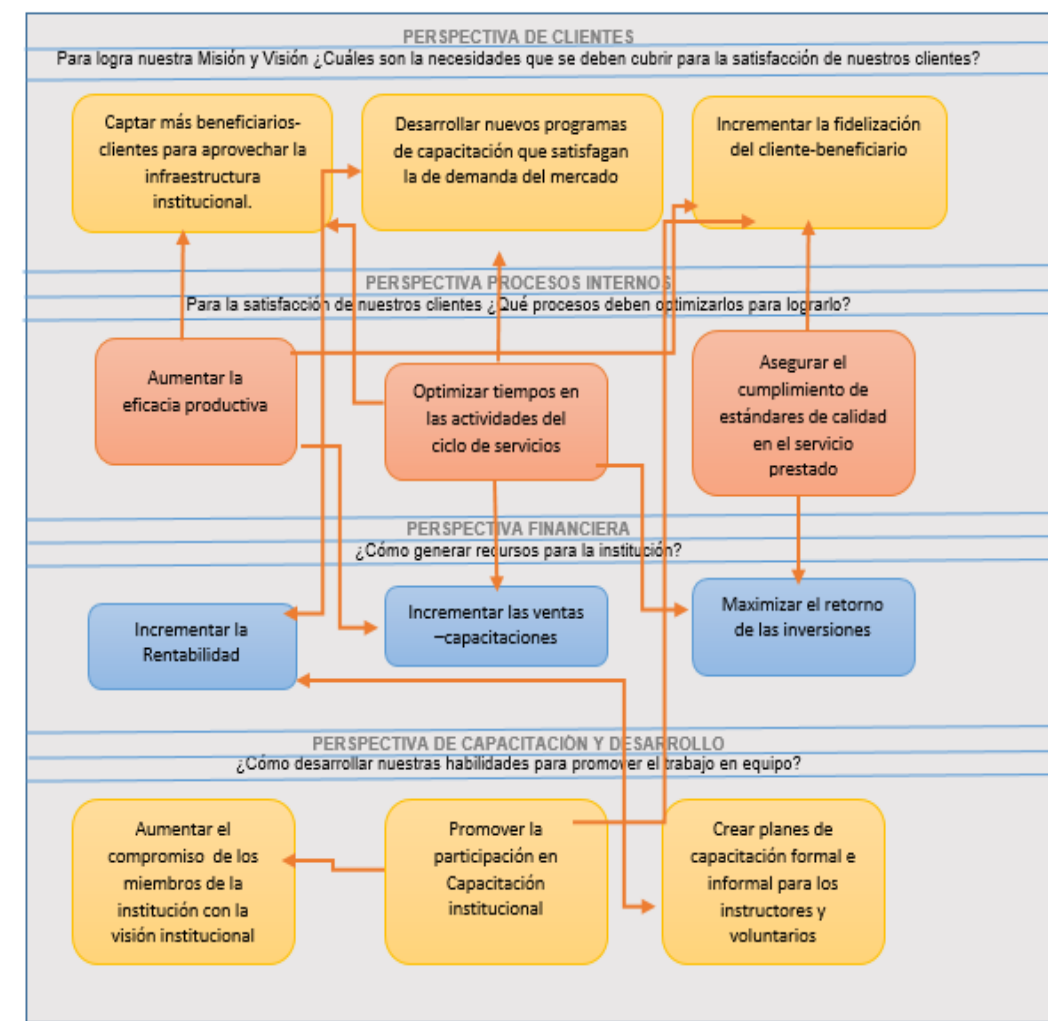
		ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES							INSTITUCION	
		beneficiarios-clientes para aprovechar la infraestructura institucional.	F3-01-02: Desarrollar nuevos programas de capacitación para aprovechar interés que tiene las personas de capacitarse	F4-A2: Reconocimientos al voluntariado- instructores a través de reuniones primarias anuales	F4-A2: Definir clausulas atractivas de voluntariado para promocionar al mismo.	D4-04: Crear herramientas de control financiero institucional	D3-04: Respetar el presupuesto asignado, sustentando el correcto manejo técnico del mismo.	D4-A2: Desarrollar herramientas que permitan mejorar la administración de la institución	MISIÓN	VISIÓN
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Captar más beneficiarios-clientes para aprovechar la infraestructura institucional.	✓							✓	✓
	Desarrollar nuevos programas de capacitación que satisfagan la demanda del mercado.		✓						✓	✓
	Incrementar la fidelización del cliente-beneficiario	✓							✓	✓
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad	✓				✓		✓	✓	✓
	Incrementar las ventas - capacitaciones	✓	✓						✓	✓
	Maximizar el retorno de las inversiones	✓	✓						✓	✓
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficacia productiva					✓		✓	✓	✓
	Optimizar tiempos en las actividades del ciclo de servicios					✓		✓	✓	✓
	Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en el servicio prestado					✓		✓	✓	✓
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar el compromiso de los miembros de la institución con la visión institucional			✓	✓				✓	✓
	Promover la participación en capacitación institucional			✓	✓				✓	✓
	Crear planes de capacitación formal e informal para los instructores y voluntarios.				✓			✓	✓	✓

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

4.1.3. Mapa Estratégico

El Mapa estratégico del CMI, permitirá visualizar la relación causa – efecto que tienen los objetivos estratégicos entre sí bajo las cuatro perspectivas.

Figura 11: Mapa estratégico



Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

4.1.4. Indicadores estratégicos



Los indicadores estratégicos se establecen con la finalidad de medir el cumplimiento de los objetivos, nos dan información acerca del avance de los mismos. El beneficio de los indicadores es que permiten dar una interpretación adecuada al desarrollo de cada objetivo estratégico.

Tabla 34: Indicadores estratégicos - perspectiva clientes

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE	PARAMETRO DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICIÓN
PERPESCTIVA DE CLIENTES	Captar más beneficiarios-clientes para aprovechar la infraestructura institucional.	(# de nuevos beneficiarios/ # beneficiarios total)*100	Matrículas Anuales	Colecturía	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Desarrollar nuevos programas de capacitación para aprovechar interés que tiene las personas de capacitarse	(# programas nuevos de capacitación/# programas existentes)*100	Procesos de Formación y desarrollo	Dirección	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Incrementar la fidelización del cliente-beneficiario	(# clientes que regresan a obtener nuestro servicio/# total de clientes)*100	Matrículas Anuales	Colecturía	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 35: Ficha técnica del indicador: Control de beneficiarios nuevos

		PERSPECTIVA CLIENTES PROCEDIMIENTO COLECTURÍA				
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PC1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		PÁGINA 1 DE 1	
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR						
DATOS DEL INDICADOR:						
NOMBRE DEL INDICADOR:		BENEFICIARIOS NUEVOS		CODIGO:	CB-1	
OBJETIVO DEL INDICADOR						
Medir el porcentaje de beneficiarios nuevos						
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR			FUENTE:	
PORCENTAJE	ANUAL	NÚMERO DE NUEVOS BENEFICIARIOS (matriculados)			Registro de Matrículas Anuales	
		DENOMINADOR			FUENTE:	
		NÚMERO DE BENEFICIARIOS TOTAL (matriculados)			Registro de Matrículas Anuales	
FORMULA DEL CALCULO						
Control de Beneficiarios Nuevos =		$\frac{\text{NÚMERO DE NUEVOS BENEFICIARIOS}}{\text{NÚMERO DE BENEFICIARIOS TOTAL}} * 100$				
DESCRIPCIÓN META (TARGET)						
45 %						
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución, además se tomó en consideración el análisis de la tabla N° 36						
RESTRICCIONES DEL INDICADOR						
Datos para calcular el indicador				Fuente de los datos		
Se tomará en consideración la información dada por parte de colecturía				Datos de matrículas de los cursos de la institución		
RANGO DE CALIFICACIÓN						
PELIGROSO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO	
0% al 34%		54% al 35%			55% al 90%	
HISTORICO DEL INDICADOR						
No existe						
OBSERVACIONES						
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones						
RESPONSABLE DEL INDICADOR				N.N. Colector-a		
APROBACIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO			DIRECTOR	
		Colectora			Hna.	



Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 36: Información para análisis de Meta Target- Indicador Control de Beneficiarios Nuevos

	CAPACIDAD INFRAESTRUTURA/ALUMNOS - AULAS	N.- DE AULAS	N.- DE ALUMNOS	DÍAS LABORABLES
ANALISIS META TARGET	375	15	25	VIERNES
	375	15	25	SABADO
	375	15	25	DOMINGO
TOTAL DE CAPACIDAD DE INFRAESTRUTURA	1125	100	%	
# ALUMNOS AÑO 2013 MATRICULADOS	623	55,38	%	
INFRAESTRUTURA SUBUTILIZADA		44,62%		

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 37: Ficha técnica del indicador: Programas nuevos de capacitación

		PERSPECTIVA CLIENTES PROCEDIMIENTO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL			
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PC2	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		PÁGINA 1 DE 1
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
DATOS DEL INDICADOR:					
NOMBRE DEL INDICADOR:	PROGRAMAS NUEVOS DE CAPACITACIÓN		CODIGO:	PCN-1	
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el desarrollo de programas de capacitación nuevos direccionados a los clientes beneficiarios					
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR		FUENTE:	
PORCENTAJE	ANUAL	# PROGRAMAS NUEVOS DE CAPACITACIÓN		Información del Proceso de Formación y Capacitación Integral	
		DENOMINADOR		FUENTE:	
		# PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EXISTENTES		Información del Proceso de Formación y Capacitación Integral	
FORMULA DEL CALCULO					
PROGRAMAS NUEVOS DE CAPACITACIÓN =		$\frac{\# \text{ PROGRAMAS NUEVOS DE CAPACITACIÓN}}{\# \text{ PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EXISTENTES}} * 100$			
DESCRIPCIÓN META (TARGET)					
35%					
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución, además de tomó en consideración la Tabla N° 38					
RESTRICCIONES DEL INDICADOR					
Datos para calcular el indicador			Fuente de los datos		
Se tomará en consideración la información dada SECRETARÍA y FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL			Datos brindados por secretaría		
RANGO DE CALIFICACIÓN					
PELIGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
0% al 34%		54% al 35%		55% al 90%	
HISTORICO DEL INDICADOR					
No existe					
OBSERVACIONES					
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones					
RESPONSABLE DEL INDICADOR			N.N. Dirección o su representante		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO		DIRECTOR		
	Dirección		Hna.		



Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 38: Información para análisis de meta target- Indicador programas nuevos de capacitación

ANALISIS META TARGET	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EXISTENTES	N.- DE AULAS QUE UTILIZA	CAPACIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA -AULAS	15	100%
	SASTRERIA 1	1			
	SASTRERIA 2	1			
	MODISTERIA 1	1			
	MODISTERIA2	1			
	MODISTERIA 3	1			
	BELLEZA 1	1			
	BELLEZA 2	1			
	BELLEZA 3	1			
	MECANICA	1			
	COMPUTACIÓN 1	1			
	COMPUTACION 2	1			
	TOTAL DE AULAS UTILIZADAS				
NÚMERO DE AULAS SUBUTILIZADA POR DÍA		4		27%	
NUMERO DE PROGRAMAS NUEVOS QUE PUEDE DESARROLLARSE		4	36.36%		
NUMERO DE PROGRAMAS EXISTENTES		11			

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 39: Ficha técnica del indicador: Fidelización de clientes

		PERSPECTIVA CLIENTES				
PROCEDIMIENTO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL						
VERSIÓN: 1	CÓDIGO: PC3	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	PÁGINA 1 DE 1			
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR						
DATOS DEL INDICADOR:						
NOMBRE DEL INDICADOR:	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES		CODIGO:	FC-1		
OBJETIVO DEL INDICADOR						
Medir la capacidad de generar fidelización por parte de la institución						
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR		FUENTE:		
PORCENTAJE	ANUAL	# CLIENTES QUE REGRESAN A OBTENER NUESTRO SERVICIO		Registros de Matrículas		
		DENOMINADOR		FUENTE:		
		TOTAL DE CLIENTES		Registros de Matrículas		
FORMULA DEL CALCULO						
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES =		$\frac{\text{\# CLIENTES QUE REGRESAN A OBTENER NUESTRO SERVICIO}}{\text{TOTAL DE CLIENTES}} * 100$				
DESCRIPCIÓN META (TARGET)						
35%						
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución						
RESTRICCIONES DEL INDICADOR						
Datos para calcular el indicador				Fuente de los datos		
Se tomará en consideración la información dada SECRETARÍA, FORMACIÓN –CAPACITACIÓN INTEGRAL Y COLECTURÍA				Datos procesados de las encuestas por secretaría y colecturía		
RANGO DE CALIFICACIÓN						
PELIGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO		
0% al 34%		54% al 35%		55% al 90%		
HISTORICO DEL INDICADOR						
No existe						
OBSERVACIONES						
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones						
RESPONSABLE DEL INDICADOR						
APROBACIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO		DIRECTOR		
		Colectora		Hna.		



Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 40: Indicadores estratégicos - perspectiva procesos internos

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FUENTE DATOS	DE	RESPONSABLE	PARAMETRO DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICIÓN
PERPESCTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficacia productiva	Gastos Operacionales/Ingresos Operacionales Brutos*100	Matrículas Anuales		Colecturía	0% al 34%	54% al 35%	55% al 90%	Anual
	Optimizar tiempos en las actividades del ciclo de servicio	Tiempo de espera por cliente en las matriculas	Encuesta que se realice a los beneficiarios una vez que sean parte de la institución		Secretaria	10min.	11 a 25 min.	26 min en adelante	Anual
	Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en el servicio prestado	(# de beneficiarios satisfechos/# beneficiarios Totales)*100	Encuesta que se realice a los beneficiarios una vez que sean parte de la institución		Secretaria	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Trimestral

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 41: Ficha técnica del indicador: Eficiencia operativa institucional

		PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS PROCEDIMIENTO GESTIÓN FINANCIERA				
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PIN 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		PÁGINA 1 DE 1	
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR						
DATOS DEL INDICADOR:						
NOMBRE DEL INDICADOR:	EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL		CODIGO:	EOI-1		
OBJETIVO DEL INDICADOR						
Medir la proporción de los ingresos operacionales que son absorbidos por los gastos operacionales. Indica el nivel de eficiencia operativa de la entidad.						
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR			FUENTE:	
PORCENTAJE	ANUAL	GASTOS OPERACIONALES			Estados Financieros	
		DENOMINADOR			FUENTE:	
		INGRESOS OPERACIONALES BRUTOS			Estados Financieros	
FORMULA DEL CALCULO						
$\text{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL} = \frac{\text{GASTOS OPERACIONALES}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES BRUTOS}} * 100$						
DESCRIPCIÓN META (TARGET)						
50%						
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución tomando en consideración estándares internacionales, y tomando en consideración que los datos históricos Tabla N° 42						
RESTRICCIONES DEL INDICADOR						
Datos para calcular el indicador				Fuente de los datos		
Se tomará en consideración la información dada por Contabilidad				Estados Financieros		
RANGO DE CALIFICACIÓN						
PELIGROSO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO	
55% al 90%		54% al 35%			0% al 34%	
HISTORICO DEL INDICADOR						
No existe						
OBSERVACIONES						
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones						
RESPONSABLE DEL INDICADOR						
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO			DIRECTOR		
	Colectora			Hna.		

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 42: Información para análisis de meta target- Indicador eficiencia operativa institucional

DATOS CONTABLES	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
INGRESOS OPERACIONALES BRUTOS	24.550,00	35.220,00	18.690,00
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	2.333,00	3.680,00	3.080,00
Comisariatos	0,00	0,00	0,00
Dscto, especiales proveedores	0,00	0,00	0,00
Bazar Obra	1.113,00	1.580,00	980,00
Dscto, proveedores pronto pago	0,00	0,00	0,00
Otros, Donaciones	1.220,00	2.100,00	2.100,00
TOTAL DE INGRESOS INSTITUCIONALES	26.883,00	38.900,00	21.770,00
(-) Gastos Administrativos	21.000,00	22.800,00	22.800,00
Sueldos y Salarios Administrativos	21.000,00	22.800,00	22.800,00
(-) Mantenimiento y Reparación	2.500,00	2.800,00	1.200,00
(-) Instalaciones Eléctricas (aulas computación)		1.500,00	0,00
(-) Instalaciones sanitarios en el área		3.200,00	1.250,00
(-) Transporte o contribución a voluntarios	3.720,00	3.900,00	3.960,00
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00
(-) Otros gastos	0,00	1.200,00	200,00
TOTAL GASTOS INSTITUCIONALES	27.220,00	35.400,00	29.410,00
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-337,00	3.500,00	-7.640,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. TRAB.			
(-) Participación Trabajadores	0,00	0,00	0,00
(-) Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA	-337,00	3.500,00	-7.640,00
EFICIENCIA PRODUCTIVA (HISTORICO)	111%	101%	157%

Fuente: Colecturía OSCUS

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

APLICACIÓN DEL INDICADOR:

Año 2011

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Ingresos Operacionales Brutos}} * 100$$

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = \frac{27.220}{24.550} * 100$$

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 1.1087 * 100$$

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 111 \%$$

Año 2012

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Ingresos Operacionales Brutos}} * 100$$

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = \frac{35.400}{35.220} * 100$$

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 1.0051 * 100$$

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 101\%$$

Año 2013

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Ingresos Operacionales Brutos}} * 100$$

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = \frac{29.410}{18.690} * 100$$

$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 1.573 * 100$$



$$EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 153\%$$

*En el año 2011 por cada dólar de ingreso se ha gastado 1,11 dólares

* En el año 2012 por cada dólar de ingreso se ha gastado 1,01 dólares



* En el año 2013 por cada dólar de ingreso se ha gastado 1,53 dólares

Tabla 43: Ficha Técnica del indicador: Tiempo de espera por cliente

		PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL			
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PIN 2	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		PÁGINA 1 DE 1
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
DATOS DEL INDICADOR:					
NOMBRE DEL INDICADOR:	TIEMPO DE ESPERA POR CLIENTE	CODIGO:	TEC-1		
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el tiempo de espera de cada cliente-beneficiario durante el proceso de matrícula					
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR		FUENTE:	
MINUTOS	ANUAL	MINUTOS DE ESPERA POR CLIENTE EN MATRÍCULAS		SECRETARÍA (Encuestas)	
		DENOMINADOR		FUENTE:	
FORMULA DEL CALCULO					
$\text{TIEMPO DE ESPERA POR CLIENTE} = \frac{\text{MINUTOS DE ESPERA POR CLIENTE EN MATRÍCULAS}}{\text{DENOMINADOR}}$					
DESCRIPCIÓN META (TARGET)					
10 minutos					
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución tomando en consideración estándares establecidos en atención al servicio					
RESTRICCIONES DEL INDICADOR					
Datos para calcular el indicador			Fuente de los datos		
Se tomará en consideración la información resultado de encuestas a los clientes beneficiarios			Datos brindados por encuestas datos procesados por secretaria y colecturía		
RANGO DE CALIFICACIÓN					
PELIGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
26 min en adelante		11 a 25 min.		10 min.	
HISTORICO DEL INDICADOR					
No existe					
OBSERVACIONES					
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones					
RESPONSABLE DEL INDICADOR			N.N. Secretaría(o)		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO		DIRECTOR		
	SECRETARIA Y COLECTURÍA		Hna.		

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 44: Ficha técnica del indicador: Satisfacción del cliente beneficiario

		PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL			
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PIN 3	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		PÁGINA 1 DE 1
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
DATOS DEL INDICADOR:					
NOMBRE DEL INDICADOR:	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE BENEFICARIO		CODIGO:	SC-1	
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir la satisfacción del cliente respecto del servicio brindado por los empleados y voluntarios de la institución.					
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR		FUENTE:	
PORCENTAJE	Trimestral	# DE BENEFICIARIOS SATISFECHOS		Encuestas	
		DENOMINADOR		FUENTE:	
		# BENEFICIARIOS TOTALES		Encuestas	
FORMULA DEL CALCULO					
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE BENEFICARIO = $\frac{\text{\# DE BENEFICIARIOS SATISFECHOS}}{\text{\# BENEFICIARIOS TOTALES}} * 100$					
DESCRIPCIÓN META (TARGET)					
50 %					
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución tomando en consideración estándares establecidos en atención al servicio (Indicadores de Calidad)					
RESTRICCIONES DEL INDICADOR					
Datos para calcular el indicador			Fuente de los datos		
Se tomará en consideración la información resultado de encuestas a los clientes beneficiarios una vez que formen parte de la institución			Datos brindados por SECRETARIA, registros de encuestas		
RANGO DE CALIFICACIÓN					
PELIGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
0% al 34%		54% al 35%		55% al 90%	
HISTORICO DEL INDICADOR					
No existe					
OBSERVACIONES					
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones					
RESPONSABLE DEL INDICADOR			N.N. Secretaria(o) o voluntario asignado		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO		DIRECTOR		
	SECRETARIA Y COLECTURÍA		Hna.		



Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 45: Indicadores estratégicos- Perspectiva financiera

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE	PARAMETRO DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICIÓN
PERPESCTIVA FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad	Margen Operacional: (Utilidad Operacional/Ventas)*100	Estados Financieros	Colecturía	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Incrementar las ventas - capacitaciones	((# de capacitados en el período actual/# de capacitados en el período anterior)-1))*100	Matrículas Anuales	Colecturía	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Maximizar el retorno de las inversiones	ROI= (Utilidad Neta/Inversión)*100	Estados Financieros	Colecturía	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 46: Ficha técnica del indicador: Margen operacional

		PERSPECTIVA FINANCIERA PROCEDIMIENTO GESTIÓN FINANCIERA			
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PF 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		PÁGINA 1 DE 1
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
DATOS DEL INDICADOR:					
NOMBRE DEL INDICADOR:	MARGEN OPERACIONAL	CODIGO:	MO-1		
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el rendimiento del ingresos operacionales, es decir que porcentaje de las ventas son utilidad de la institución.					
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR		FUENTE:	
PORCENTAJE	ANUAL	UTILIDAD OPERACIONAL		ESTADOS FINANCIEROS	
		DENOMINADOR		FUENTE:	
		VENTAS		ESTADOS FINANCIEROS	
FORMULA DEL CALCULO					
MARGEN OPERACIONAL = $\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}} * 100$					
DESCRIPCIÓN META (TARGET)					
50 %					
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución, además se tomó en consideración la información de la Tabla N° 47					
RESTRICCIONES DEL INDICADOR					
Datos para calcular el indicador			Fuente de los datos		
Se tomará los datos de los Estados Financieros o toda información financiera que facilite el cálculo de la institución			Datos brindados por CONTABILIDAD de los Estados Financieros		
RANGO DE CALIFICACIÓN					
PELIGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
0% al 34%		54% al 35%		55% al 90%	
HISTORICO DEL INDICADOR					
No existe					
OBSERVACIONES					
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones					
RESPONSABLE DEL INDICADOR			N.N. Colector (a)		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO		DIRECTOR		
	COLECTURÍA		Hna.		

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 47: Información para análisis de meta target- Indicador margen operacional

DATOS CONTABLES	Año 2011	Año 2012	Año 2013
INGRESOS OPERACIONALES BRUTOS	24.550,00	35.220,00	18.690,00
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	2.333,00	3.680,00	3.080,00
Comisariatos	0,00	0,00	0,00
Dsto, especiales proveedores	0,00	0,00	0,00
Bazar Obra	1.113,00	1.580,00	980,00
Descto, proveedores pronto pago	0,00	0,00	0,00
Otros, Donaciones	1.220,00	2.100,00	2.100,00
TOTAL DE INGRESOS INSTITUCIONALES	26.883,00	38.900,00	21.770,00
(-) Gastos Administrativos	21.000,00	22.800,00	22.800,00
Sueldos y Salarios Administrativos	21.000,00	22.800,00	22.800,00
(-) Mantenimiento y Reparación	2.500,00	2.800,00	1.200,00
(-) Instalaciones Eléctricas (aulas computación)		1.500,00	0,00
(-) Instalaciones sanitarios en el área		3.200,00	1.250,00
(-) Transporte o contribución a voluntarios	3.720,00	3.900,00	3.960,00
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00
(-) Otros gastos	0,00	1.200,00	200,00
TOTAL GASTOS INSTITUCIONALES	27.220,00	35.400,00	29.410,00
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-337,00	3.500,00	-7.640,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. TRAB.			
(-) Participación Trabajadores	0,00	0,00	0,00
(-) Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA	-337,00	3.500,00	-7.640,00

MARGEN OPERACIONAL	-0,01	0,10	-0,41
	- 1,37%	1,00%	-41,88%

Fuente: Colecturía OSCUS

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

APLICACIÓN DEL INDICADOR:

Año 2011

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} * 100$$

$$\text{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL} = \frac{-337}{24.550} * 100$$

$$\mathbf{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 0,01137 * 100}$$

$$\mathbf{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = - 1,37 \%}$$

Año 2012

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} * 100$$

$$\mathbf{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = \frac{3.500}{35.220} * 10}$$

$$\mathbf{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 0,099 * 100}$$

$$\mathbf{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 1,00 \%}$$

Año 2013

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} * 100$$

$$\mathbf{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = \frac{-7.640}{18.690} * 100}$$

$$\mathbf{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = 0,4087 * 100}$$



$$\mathbf{EFICIENCIA OPERATIVA INSTITUCIONAL = -41,88 \%}$$

En el año 2011 del 100% de las ventas, le corresponde el - 1,37% de pérdida

En el 2012 del 100% de las ventas, le corresponde al 1% a la utilidad institucional

En el año 2013 del 100% de las ventas, le corresponde el -41,88 pérdida.

Tabla 48: Ficha Técnica del Indicador: Incremento de Ventas -Capacitaciones

		PERSPECTIVA FINANCIERA PROCEDIMIENTO GESTIÓN FINANCIERA			
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PF 2	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	PÁGINA 1 DE 1	
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
DATOS DEL INDICADOR:					
NOMBRE DEL INDICADOR:	INCREMENTO DE VENTAS -CAPACITACIONES		CODIGO:	VC-1	
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el desarrollo de las personas que han recibido la capacitación de un año a otro.					
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR		FUENTE:	
PORCENTAJE	ANUAL	# DE CAPACITADOS EN EL PERÍODO ACTUAL		Registros Matrículas	
		DENOMINADOR		FUENTE:	
		# DE CAPACITADOS EN EL PERÍODO ANTERIOR		Registros Matrículas	
FORMULA DEL CALCULO					
INCREMENTO DE VENTAS - CAPACITACIONES = $\left(\frac{\text{\# DE CAPACITADOS EN EL PERÍODO ACTUAL}}{\text{\# DE CAPACITADOS EN EL PERÍODO ANTERIOR}} - 1 \right) * 100$					
DESCRIPCIÓN META (TARGET)					
50 %					
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución, además se tomó en consideración la información de la Tabla N° 49					
RESTRICCIONES DEL INDICADOR					
Datos para calcular el indicador			Fuente de los datos		
Se tomará los datos por SECRETARIA, COLECTURÍA, Y FORMACIÓN - CAPACITACIÓN INTEGRAL			Datos brindados por COLECTURÍA registro de matrículas		
RANGO DE CALIFICACIÓN					
PELIGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
0% al 34%		54% al 35%		55% al 90%	
HISTORICO DEL INDICADOR					
No existe					
OBSERVACIONES					
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones					
RESPONSABLE DEL INDICADOR			N.N. Colector(a)		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO		DIRECTOR		
	COLECTURÍA		Hna.		

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 49: Información para análisis de meta Target- Indicador incremento de ventas –Capacitaciones

	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
MATRICULADOS	982	1174	623
PERSONAS CON CERTIFICACIÓN	780	845	495
DESERCIÓN Y OTRAS	202	329	128
INFORMACIÓN HISTORICA		%	%
INDICADOR HISTORICO		8,33	-41,42

((# de capacitados en el período actual/# de capacitados en el período anterior)-1)*100

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

APLICACIÓN DEL INDICADOR:

Año 2012

Incremento de Ventas – Capacitaciones

$$= \left(\left(\frac{\# \text{ de Capacitados en el período actual}}{\# \text{ de capacitados en el período anterior}} \right) - 1 \right) * 100$$

$$\text{Incremento de Ventas – Capacitaciones} = \left(\left(\frac{845}{780} \right) - 1 \right) * 100$$

$$\text{Incremento de Ventas – Capacitaciones} = ((1.083333) - 1) * 100$$

$$\text{Incremento de Ventas – Capacitaciones} = (0.08333) * 100$$

$$\text{Incremento de Ventas – Capacitaciones} = 8,33\%$$

Año 2013



$$\text{Incremento de Ventas – Capacitaciones} = \left(\left(\frac{495}{845} \right) - 1 \right) * 100$$

$$\text{Incremento de Ventas – Capacitaciones} = ((0.5858) - 1) * 100$$

$$\text{Incremento de Ventas – Capacitaciones} = (-0,4142) * 10$$

$$\text{Incremento de Ventas – Capacitaciones} = -41,42\%$$

Tabla 50: Ficha Técnica del indicador: Retorno de la inversión

		PERSPECTIVA FINANCIERA PROCEDIMIENTO GESTIÓN FINANCIERA			
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PF 3	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		PÁGINA 1 DE 1
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
DATOS DEL INDICADOR:					
NOMBRE DEL INDICADOR:	RETORNO DE LA INVERSIÓN	CODIGO:	ROI-1		
OBJETIVO DEL INDICADOR					
MEDIR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN					
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR			FUENTE:
PORCENTAJE	ANUAL	UTILIDAD NETA			ESTADOS FINANCIEROS
		DENOMINADOR			FUENTE:
		INVERSIÓN			ESTADOS FINANCIEROS
FORMULA DEL CALCULO					
$ROI = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INVERSIÓN}} * 100$					
DESCRIPCIÓN META (TARGET)					
50 %					
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución, bajo estándares internacionales					
RESTRICCIONES DEL INDICADOR					
Datos para calcular el indicador			Fuente de los datos		
Se tomará los datos de los Estados Financieros información otorgado por contabilidad			Estados Financieros		
RANGO DE CALIFICACIÓN					
PELIGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
0% al 34%		54% al 35%		55% al 90%	
HISTORICO DEL INDICADOR					
No existe					
OBSERVACIONES					
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones					
RESPONSABLE DEL INDICADOR			N.N. Colector (a)		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO			DIRECTOR	
	Contabilidad			Hna.	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 51: Información para análisis de meta target- Indicador ROI

Datos Contables	Año 2011	Año 2012	Año 2013
INGRESOS OPERACIONALES BRUTOS	24.550,00	35.220,00	18.690,00
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	2.333,00	3.680,00	3.080,00
Comisariatos	0	0	0
Dsto, especiales proveedores	0	0	0
Bazar Obra	1.113,00	1.580,00	980
Descto, proveedores pronto pago	0	0	0
Otros, Donaciones	1.220,00	2.100,00	2.100,00
TOTAL DE INGRESOS INSTITUCIONALES	26.883,00	38.900,00	21.770,00
(-) Gastos Administrativos	21.000,00	22.800,00	22.800,00
Sueldos y Salarios Administrativos	21.000,00	22.800,00	22.800,00
(-) Mantenimiento y Reparación	2.500,00	2.800,00	1.200,00
(-) Instalaciones Eléctricas (aulas computación)		1.500,00	0
(-) Instalaciones sanitarios en el área		3.200,00	1.250,00
(-) Transporte o contribución a voluntarios	3.720,00	3.900,00	3.960,00
(-) Gastos Financieros	0	0	0
(-) Otros gastos	0	1.200,00	200
TOTAL GASTOS INSTITUCIONALES	27.220,00	35.400,00	29.410,00
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-337	3.500,00	-7.640,00
Otros Ingresos	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. TRAB.			
(-) Participación Trabajadores	0	0	0
(-) Impuesto a la Renta	0	0	0
UTILIDAD NETA	-337	3.500,00	-7.640,00
ROI	-0,01	0,988	-0,26
	-1,23%	9,88%	-26%

Fuente: Colecturía OSCUS
Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

APLICACIÓN DEL INDICADOR:

Año 2011

$$ROI = \frac{\text{Utilida Neta}}{\text{Inversión}} = \frac{-337,00}{27.220} = 0,01238 = - 1,23\%$$

Año 2012

$$ROI = \frac{\text{Utilida Neta}}{\text{Inversión}} = \frac{3.500}{35.400} = 0,0988 = 9,88\%$$

Año 2013

$$ROI = \frac{\text{Utilida Neta}}{\text{Inversión}} = \frac{-7640}{29410} = 0,259 = - 25,98\%$$

En el año 2011, el Retorno de la Inversión ha sido de - 1,23%

Se ha invertido \$ 1,00 y se pérdida \$ 1,23

En el año 2012, el Retorno de la Inversión ha sido de 9,88%

Se ha invertido \$ 1,00 y se ha obtenido \$ 0,99

En el año 2013, el Retorno de la Inversión ha sido de - 25,98%

Se ha invertido un dólar y se ha pérdida \$ 25,98%

Tabla 52: Indicadores Estratégicos- Perspectiva Crecimiento Y Desarrollo

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE	PARAMETRO DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICIÓN
PERPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar el compromiso de los integrantes de la institución con la visión institucional	(# de voluntarios actuales/# voluntarios del año anterior)-1)*100	Registro de contratos	Colecturía	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Promover la participación en la capacitación institucional	((# de participantes en la capacitación/# participantes convocados)-1)*100	Matrículas Anuales	Colecturía	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual
	Crear planes de capacitación formal e informal para los instructores y colaboradores	(# programas nuevos de capacitación/# programas existentes)*100	Programación Institucional	Dirección	25% al 90%	15% al 24%	0% al 14%	Trimestral



Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 53: Ficha Técnica del indicador: Voluntariado

		PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PCD 1	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		PÁGINA 1 DE 1	
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR						
DATOS DEL INDICADOR:						
NOMBRE DEL INDICADOR:	VOLUNTARIADO		CODIGO:	ROI-1		
OBJETIVO DEL INDICADOR						
MEDIR EL PORCENTAJE DE VOLUNTARIADO DE UN PERIODO A OTRO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN						
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR			FUENTE:	
PORCENTAJE	ANUAL	# DE VOLUNTARIOS ACTUALES			Registro de Contratos	
		DENOMINADOR			FUENTE:	
		/# VOLUNTARIOS DEL AÑO ANTERIOR			Registro de Contratos	
FORMULA DEL CALCULO						
$\text{VOLUNTARIADO} = \left(\frac{\text{\# DE VOLUNTARIOS ACTUALES}}{\text{\# VOLUNTARIOS DEL AÑO ANTERIOR}} - 1 \right) * 100$						
DESCRIPCIÓN META (TARGET)						
50 %						
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución.						
RESTRICCIONES DEL INDICADOR						
Datos para calcular el indicador				Fuente de los datos		
Se tomará los datos dados otorgados por secretaría				Registro de los Contratos del Voluntariado		
RANGO DE CALIFICACIÓN						
PELIGROSO		ACEPTABLE			SATISFACTORIO	
0% al 34%		54% al 35%			55% al 90%	
HISTORICO DEL INDICADOR						
No existe						
OBSERVACIONES						
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones						
RESPONSABLE DEL INDICADOR				N.N. Colector(a)		
APROBACIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO			DIRECTOR	
		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			Hna.	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 54: Ficha técnica del indicador: Capacitación institucional

		PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROCEDIMIENTO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL			
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PCD 2	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	PÁGINA 1 DE 1	
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
DATOS DEL INDICADOR:					
NOMBRE DEL INDICADOR:	CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL		CODIGO:	CI-1	
OBJETIVO DEL INDICADOR					
MEDIR EL PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE VOLUNTARIADO Y EMPLEADOS EN LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL					
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR		FUENTE:	
PORCENTAJE	ANUAL	# DE PARTICIPANTES EN LA CAPACITACIÓN		REGISTROS DE SECRETARÍA	
		DENOMINADOR		FUENTE:	
		# PARTICIPANTES CONVOCADOS		REGISTROS DE SECRETARIA	
FORMULA DEL CALCULO					
VOLUNTARIOS = $\left(\frac{\text{\# DE PARTICIPANTES EN LA CAPACITACIÓN}}{\text{\# PARTICIPANTES CONVOCADOS}} - 1 \right) * 100$					
DESCRIPCIÓN META (TARGET)					
50 %					
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución. Se debe señalar además que no existen registros fuente.					
RESTRICCIONES DEL INDICADOR					
Datos para calcular el indicador			Fuente de los datos		
Se tomará los datos brindados por secretaría			Registros de Secretaría		
RANGO DE CALIFICACIÓN					
PELIGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
0% al 34%		54% al 35%		55% al 90%	
HISTORICO DEL INDICADOR					
No existe					
OBSERVACIONES					
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones					
RESPONSABLE DEL INDICADOR			N.N. Persona asignada		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO		DIRECTOR		
	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL		Hna.		

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 55: Ficha Técnica del indicador: Programas de nuevos de capacitación

		PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROCEDIMIENTO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL			
VERSIÓN: 1	CÓDIGO:	PC2	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		PÁGINA 1 DE 1
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
DATOS DEL INDICADOR:					
NOMBRE DEL INDICADOR:	PROGRAMAS NUEVOS DE CAPACITACIÓN		CODIGO:	PCN-1	
OBJETIVO DEL INDICADOR					
Medir el desarrollo de programas de capacitación nuevos direccionados a voluntarios y empleados					
UNIDAD DE MEDIDA	FREC. DE MEDIDA	NUMERADOR		FUENTE:	
PORCENTAJE	ANUAL	# PROGRAMAS NUEVOS DE CAPACITACIÓN		Programación Institucional	
		DENOMINADOR		FUENTE:	
		# PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EXISTENTES		Programación Institucional	
FORMULA DEL CALCULO					
$\text{PROGRAMAS NUEVOS DE CAPACITACIÓN} = \frac{\text{\# PROGRAMAS NUEVOS DE CAPACITACIÓN}}{\text{\# PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EXISTENTES}} * 100$					
DESCRIPCIÓN META (TARGET)					
35%					
El target fue establecido mediante el consenso de empleados, voluntarios y Directoras de la Institución (No existen registros históricos)					
RESTRICCIONES DEL INDICADOR					
Datos para calcular el indicador			Fuente de los datos		
Se tomará en consideración la información dada SECRETARÍA y FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL			Programación Institucional		
RANGO DE CALIFICACIÓN					
PELIGROSO		ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
0% al 34%		54% al 35%		55% al 90%	
HISTORICO DEL INDICADOR					
No existe					
OBSERVACIONES					
Esta información será entregada a la Dirección para la toma de decisiones					
RESPONSABLE DEL INDICADOR			N.N. o la persona asignada por la Dirección		
APROBACIÓN	RESPONSABLE DEL PROCESO		DIRECTOR		
	Dirección		Hna.		

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

4.1.5. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas no son otra cosa que las actividades que se van a realizar para cumplir con los objetivos estratégicos.

Tabla 56: Objetivos estratégicos e Iniciativas estratégicas

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS
PERPECTIVA DE CLIENTES	Captar más beneficiarios-clientes para aprovechar la infraestructura institucional.	Realizar visitas para emitir charlas de información de los servicios que presta la institución tanto a colegios, comunidades e instituciones religiosas y privadas.
	Desarrollar nuevos programas de capacitación para aprovechar interés que tiene las personas de capacitarse	Formar un Equipo de Trabajo de profesionales voluntarios que tenga la finalidad de desarrollar programas de capacitación que atraigan nuevos segmentos de beneficiarios –clientes.
	Incrementar la fidelización del cliente-beneficiario	Estructurar nuevos servicios basados en las recomendaciones de los beneficiarios
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad	Mejorar las ventas a través del desarrollo de programas de marketing básicos
	Incrementar las ventas –capacitaciones	Crear planes de capacitaciones formales que busquen satisfacer las necesidades de los clientes beneficiarios.
	Maximizar el retorno de las inversiones	Reducir los costos de los servicios institucionales, a través de capacitaciones dirigidas a buscar la eficiencia operativa tanto para empleados como voluntarios en áreas administrativas.
PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficacia productiva	Buscar personal-voluntario que cumpla con el perfil requerido para desempeñar su cargo con el objetivo de reducir costos tanto tiempo, materiales, humanos
	Optimizar los tiempos de las actividades del ciclo de servicios	Capacitar en atención al Cliente al personal para mejorar su eficiencia.
	Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en el servicio prestado	Mejorar la eficiencia del servicio prestado a través del cumplimiento de las expectativas de los clientes brindando capacitación en eficiencia de calidad del servicio.
PERPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar el compromiso de los integrantes de la institución con la visión institucional	Desarrollar charlas de motivación para el personal, voluntariado y coordinar encuentros donde se dé a conocer los beneficios que la institución ofrece.
	Promover la participación en la capacitación institucional	Convocar en forma escrita y verbal a las capacitaciones
	Crear planes de capacitación formal e informal para los instructores y colaboradores	Elaborar una guía de capacitación para los instructores

Autor: OYAQUE, Silvia (2014)

4.1.6. Armado del CMI

Una vez realizado cada una de las fases para el diseño del CMI, se procede a realizar el armado del mismo tomando consideración que el diseño se ajusta a las necesidades y particularidades de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS

Tabla 57: CMI de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS (1/3)

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE	META TARGET	PARAMETRO DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS
PERPECTIVA DE CLIENTES	Captar más beneficiarios-clientes para aprovechar la infraestructura institucional.	(# de nuevos beneficiarios/ # beneficiarios total)*100	Matrículas Anuales	Colecturía	45%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Realizar visitas para emitir charlas de información de los servicios que presta la institución tanto a colegios, comunidades e instituciones religiosas y privadas.
	Desarrollar nuevos programas de capacitación para aprovechar interés que tiene las personas de capacitarse	(# programas nuevos de capacitación/# programas existentes)*100	Procesos de Formación y desarrollo	Dirección	35%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Formar un Equipo de Trabajo de profesionales voluntarios que tenga la finalidad de desarrollar programas de capacitación que atraigan nuevos segmentos de beneficiarios -clientes.
	Incrementar la fidelización del cliente-beneficiario	(# clientes que regresan a obtener nuestro servicio/# total de clientes)*100	Matrículas Anuales	Colecturía	35%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Estructurar nuevos servicios basados en las recomendaciones de los beneficiarios

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 58: CMI de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS (2/3)

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE	META TARGET	PARAMETRO DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad	Margen Operacional: (Utilidad Operacional/Ventas)*100	Estados Financieros	Colecturía	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Mejorar las ventas a través del desarrollo de programas de marketing básicos
	Incrementar las ventas - capacitaciones	((# de capacitados en el período actual/# de capacitados en el período anterior)-1)*100	Matrículas Anuales	Colecturía	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Crear planes de capacitaciones formales que busquen satisfacer las necesidades de los clientes beneficiarios.
	Maximizar el retorno de las inversiones	ROI= (Utilidad Neta/Inversión)*100	Estados Financieros	Colecturía	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Reducir los costos de los servicios institucionales, a través de capacitaciones dirigidas a buscar la eficiencia operativa tanto para empleados como voluntarios en áreas administrativas.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficacia productiva	Gastos Operacionales/Ingresos Operacionales Brutos*100	Matrículas Anuales	Colecturía	50%	0% al 34%	54% al 35%	55% al 90%	Anual	Buscar personal-voluntario que cumpla con el perfil requerido para desempeñar su cargo con el objetivo de reducir costos tanto tiempo, materiales, humanos
	Optimizar los tiempos de las actividades del ciclo de servicios	Tiempo de espera por cliente en las matriculas	Encuesta que se realice a los beneficiarios una vez que sean parte de la institución	Secretaria	10 min.	10min.	11 a 25 min.	26 min en adelante	Anual	Capacitar en atención al Cliente al personal para mejorar su eficiencia.
	Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en el servicio prestado	(# de beneficiarios satisfechos/# beneficiarios Totales)*100	Encuesta que se realice a los beneficiarios una vez que sean parte de la institución	Secretaria	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Trimestral	Mejorar la eficiencia del servicio prestado a través del cumplimiento de las expectativas de los clientes brindando capacitación en eficiencia de calidad del servicio.

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Tabla 59: CMI de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS (3/3)

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE	META TARGET	PARAMETRO DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS
PERPESCTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar el compromiso de los integrantes de la institución con la visión institucional	(# de voluntarios actuales/# voluntarios del año anterior)-1)*100	Registro de contratos	Colecturía	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Desarrollar charlas de motivación para el personal, voluntariado y coordinar encuentros donde se dé a conocer los beneficios que la institución ofrece.
	Promover la participación en la capacitación institucional	((# de participantes en la capacitación/# participantes convocados)-1)*100	Matrículas Anuales	Colecturía	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Convocar en forma escrita y verbal a las capacitaciones
	Crear planes de capacitación formal e informal para los instructores y colaboradores	(# programas nuevos de capacitación/# programas existentes)*100	Programación Institucional	Dirección	35%	25% al 90%	15% al 24%	0% al 14%	Trimestral	Elaborar una guía de capacitación para los instructores

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

5.2. Evaluación Preliminar

Un modelo de gestión dentro una organización, cualquiera sea su ámbito o finalidad, toma una singular importancia, ya que su diseño esta direccionado a resolver complejidades administrativas propias de la institución que no se pueden resolver con ecuaciones matemáticas, pero si con procesos administrativos que se ajusten a las particularidades y singularidades de las instituciones.

Un modelo de gestión que cumpla con los estándares de calidad administrativos establecidos, asegura un ambiente laboral, estimula el trabajo en equipo, la eficacia y la productividad, y principalmente el logro de objetivos organizacionales.

Metodología de la evaluación preliminar

El diseño del modelo de gestión para la Obra Social Sopeña OSCUS, que se planteó en el presente trabajo será sometido al siguiente proceso de evaluación:

- Seleccionar a un profesional especialista en gestión empresarial
- Diseñar una herramienta de evaluación preliminar
- Aplicar la herramienta de evaluación preliminar: Lista de chequeo (Anexo 5)

Objetivos del proceso de evaluación

Objetivo General:

Establecer la idoneidad del diseño del modelo de gestión de la Obra Social Sopeña OSCUS.

Objetivos Específicos:

- Seleccionar de manera objetiva un especialista en el área de gestión empresarial quien será el evaluador del modelo de gestión planteado modelo de gestión de la Obra Social Sopeña OSCUS
- Aplicar la herramienta de evaluación - especialista evaluador

- Construir criterios sobre el impacto del modelo basados en la evaluación preliminar del modelo de gestión de la Obra Social Sopena OSCUS

Especialista evaluador

El diseño del modelo de gestión expuesto en el presente trabajo estará sujeto a una evaluación preliminar que estará a cargo de:

Tabla 60: Perfil del especialista evaluador

Nombre	DIAZ CORDOVA JAIME FABIAN
Título	PHD, DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EMPRESA
Experiencia Académica	12 años
	Docente en la Universidad Técnica de Ambato
Experiencia Profesional	15 años
	Asesoramiento Empresarial

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

Herramienta de evaluación

Durante el desarrollo del presente trabajo se realiza la fundamentación técnica sobre los elementos básicos que debe contener un modelo de gestión a través de la opinión de especialistas; este criterio es base para el diseño del instrumento de evaluación preliminar el mismo que permitirá evaluar si el modelo de gestión planteado se ajusta a las singularidades y particularidades de la institución. Esta herramienta se utilizará para que el especialista evalúe el modelo de gestión planteado. Anexo 5.

Aplicación de la Evaluación realizada por el especialista al modelo de gestión propuesto

Objetivo del instrumento: Establecer el criterio especializado sobre la idoneidad del modelo de gestión propuesto para la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS.

Pregunta General: ¿Basado en el modelo de gestión presentado por la investigadora establezca SI existe o NO relación con los elementos básicos que debe tener un modelo de gestión para una institución de carácter privado sin fines de lucro.?

Tabla 61: Aplicación del Anexo 5: Evaluación especialista del modelo de gestión planteado

<p style="text-align: center;">MODELO DE GESTIÓN DE LA OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA OSCUS (Planteado)</p> <p style="text-align: center;">ELEMENTOS BASICOS QUE DEBE TENER UN MODELO DE GESTIÓN (Criterio de especialistas consultados)</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PROCESO PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTION</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MANUAL ORGANIZACIONAL GENERAL</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PROCESOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL</p>
Misión		X		
Visión		X		
Valores		X		
Análisis Interno	X			
Estandarización por procesos		X		
Análisis Externo	X			
Matriz FODA	X			
Matriz Priorización	X			
Diagnostico Interno y Externo	X			
Objetivos		X		
Procesos		X		
Estrategias	X			
Directrices y estrategias	X			
Plan de Acción	X			X
Normas				X
Medidas				X
Indicadores Financieros				X
Indicadores de Gestión				X
Plan de Capacitación			X	
Plan de Desarrollo del talento humano			X	

Autor: OYAQUE, Silvia (2015)

A partir de la aplicación de la herramienta de evaluación preliminar se evidencia claramente que el modelo de gestión propuesto cumple con los principales elementos que debe tener un modelo de gestión según criterio de especialistas consultados.

Construcción de Criterios en el proceso de evaluación

Al aplicar la herramienta de la evaluación preliminar al modelo de gestión y los resultados obtenidos en el desarrollo del presente trabajo, se establece los siguientes beneficios institucionales que la Obra Social Sopeña OSCUS puede llegar a obtener.

- Centralizar los esfuerzos de todos los miembros de la institución en el cumplimiento de los objetivos institucionales y además en:

- Mejorar la competitividad institucional dentro del mercado
- Incrementar la productividad de la institución
- Optimización de recursos económicos, humanos y materiales
- Crear un clima laboral óptimo
- Mejorar la calidad del servicio
- Motivación del talento humano dentro de la organización

El beneficio global de contar con un modelo de Gestión que se ajuste a las necesidades y particularidades de la institución es el logro de los objetivos institucionales y, por ende, ajustarse a los requerimientos de los lineamientos gubernamentales.

5.3. Análisis de resultado

Para el diseño de un modelo de gestión que se ajuste a las necesidades y particularidades de la institución y herramientas gerenciales de evaluación de gestión y financiera se ha procedido a:

- **Diagnosticar la situación administrativa de la Obra Social Sopeña OSCUS.**

Efectivamente en el diagnóstico preliminar (Ficha de observación directa Anexo 1) de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS se evidenció que la administración de la institución es empírica, sin

fundamentos técnicos y profesionales, que la institución necesita de forma urgente una estructura de gestión administrativa, un proceso de control y evaluación. (Anexo 2)

▪ **Fundamentar técnicamente el modelo de gestión direccionado al cumplimiento de los Objetivos institucionales.**

La aplicación de las diferentes herramientas de investigación cualitativa como la lista de chequeo (Anexo 2), la entrevista a especialistas (Anexo 3), permitió tener un panorama claro, técnico sobre cada uno de los elementos que debe contener un modelo de gestión administrativo, herramientas gerenciales de evaluación y control, estos criterios han sido la plataforma para el diseño del modelo de gestión propuesto.

▪ **Diseñar los componentes del modelo de gestión y sus herramientas de control**

A partir del criterio de especialistas en gestión empresarial y de experiencia laboral administrativa; permitió establecer los diferentes componentes que debe contener un modelo de gestión y a su vez conocer todos los beneficios que según los especialistas la institución podría obtener con el presente modelo.

El modelo de gestión planteado y las herramientas gerenciales de control ajustados a las necesidades y particularidades de la Obra Social y Cultural Sopena OSCUS propuesto; cumple con los parámetros administrativos establecidos en la investigación realizado por Zurita (2014), lo que conlleva a evidenciar claramente que aportará a fomentar mayor competitividad a todas las instituciones de carácter privado sin fines de lucro que se dediquen al desarrollo integral de las personas.

El logro de objetivos institucionales se obtiene bajo el establecimiento de una gestión exitosa que permitan administrar los recursos, mantener un personal motivado como lo establece Cifuentes & Muñoz (2010), en su trabajo; todos estos parámetros se plasman claramente en el

modelo de gestión planteado en la presente investigación tanto el manual general de la organización, gestión del talento Humano, proceso de control y evaluación.

El modelo de gestión de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS direccionado al cumplimiento de los Objetivos institucionales planteado en el presente trabajo se ajusta a lo señalado por Bermeo (2012), en el aspecto de que el modelo de gestión debe ajustarse a las necesidades y particularidad de la institución.

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Una vez realizado el análisis y desarrollo del presente trabajo, se consideró la necesidad de establecer las siguientes conclusiones:

En la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS, se evidenció una administración empírica, no técnica.

La ausencia de procesos administrativos ha provocado el deficiente uso de recursos materiales, económicos y humanos. Además se estableció que los objetivos institucionales se encontraban planteados pero no se realizaba una evaluación de su cumplimiento y peor aún un seguimiento de los mismos.

Por otra parte, se comprobó claramente el desconocimiento de herramientas administrativas debido a que no se encontró en ninguna instancia del desarrollo del trabajo informes o herramientas que se utilicen para la toma de decisiones de la institución, lo que conlleva a concluir que las decisiones institucionales se toman, si no a ciegas, de manera instintiva, lo que no contribuye a la competitividad de la institución.

La disminución del número de beneficiados de un año a otro en la institución es el panorama desalentador que tiene la misma como resultado de no contar con un modelo administrativo y herramientas gerenciales de evaluación y control.

El modelo planteado en el presente trabajo de investigación se convertirá en la plataforma administrativa sobre la cual la institución puede trabajar su gestión, facilitando de manera objetiva su labor en cuanto al manejo en la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y financieros, y aportando a la gestión del talento humano ajustado a las singularidades y particularidades de la institución.

El manual general de la organización es una herramienta direccionada a cumplir los objetivos institucionales, en donde existe el arco general de administrativo de la institución; Misión, visión, objetivos, valores, procesos, perfiles parca cada cargo, considerando las particularidades de la institución.

La gestión del talento humano que se encuentra dentro del modelo de gestión se convertirá en base para atraer a voluntarios para colaborar con la institución: plan de capacitación, plan de desarrollo del talento humano.

El cuadro de mando integral ajustado a las particularidades y singularidades de la institución, los indicadores de gestión y financieros son la plataforma adecuada para la evaluación y control.

6.2. Recomendaciones

Implementar el modelo de gestión propuesto por la investigadora por parte de la institución, siguiendo el manual general de la organización y así obtener beneficios institucionales administrativamente hablando.

El plan de desarrollo del talento humano y el plan de capacitación deben aplicarse y dar un seguimiento de tal manera que se logre cumplir con los objetivos de cada una de estas herramientas de gestión del talento humano dentro de la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS.

El proceso de evaluación y control-CMI debe llevarse a cabo no solo como un instrumento gerencial de evaluación sino más bien como el camino que la institución debe seguir para cumplir con sus objetivos institucionales y lineamientos gubernamentales.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario 2da edición* (Vol. 2 da edición). Buenos Aires: Granica.
- Arias, A., & Pensantez, L. (29 de Marzo de 2011). *UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA ECUADOR REPOSITORIO DIGITAL*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://dspace.ups.edu.ec/>:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1038/12/UPS-CT002058.pdf>
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich. (2001). *Cuadro de Mando de Recursos Humanos en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bermeo, E. (Febrero de 2012). *RESPOSITORIO DIGITAL Universidad Estatal de Santa Elena*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de http://repositorio.upse.edu.ec:8080:
<http://repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/713/1/55.-EDGAR%20BERMEO%20RODR%C3%8DGUEZ.pdf>
- Bugdol, M., & Jedynek, P. (01 de 01 de 2015). *Springer Link*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de <http://link.springer.com/>: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-10028-9>
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodología de la investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando el horizonte*. España: Club Universitario.
- Cuatrecasas, L. (2000). *Gestión económica financiera de la empresa*. Barcelona: 2000 Alfaomega Grupo editor.
- Cifuentes, D., & Muñoz, F. (Enero de 2010). *Portal de Tesis Electrónicas de la Universidad de Chile*. Recuperado el 6 de Agosto de 2014, de tesis.uchile.cl:

<http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf?sequence=1>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. D.F. México: Mc. Graw Hill.

Diaz, M. (23 de Abril de 2014). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2014, de <http://repository.unimilitar.edu.co/>: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11531/1/Articulo%20MARCELA%20D%C3%80DAZ%20MART%C3%80DNEZ.pdf>

Domingo, A. (2005). *Dirección y Gestión de Proyectos*. México: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A.

Faria, A. (7 de Febrero de 2011). *REPOSITÓRIO aberto U.PORTO*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2014, de <http://repositorio-aberto.up.pt>: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71299/1/000146411.pdf>

Gawande, A. (2011). *El efecto Checklist*. México: Antoni Bosch.

Hernández, R., Fernández, C, & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. España: McGraw-Hill.

Hernández, S. (2008). *Administración*. (J. M. Editorial: Chacon, Ed.) México: Mc Graw Hill.

Hope, J., & Steve, P. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial*. Barcelona: Profit.

Horvath&Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1996). *Gestión Calidad y Competitividad 2* (Vol. 1). Bogotá: Irwin.

Irigoyen, R. (01 de Marzo de 2010). *Repositorio Digital Centro de Información y Biblioteca iaen Instituto de Altos Estudios Nacionales*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de <http://repositorio.iaen.edu.ec/>: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/565/1/TESIS%20RODRIGO%20IRIGOYEN.pdf>

- Kaplan, R., & Norton, D. (23 de Junio de 2005). *F H fundació factor humà*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de <http://www.factorhuma.org/>: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- Laborda, L., & De Zuani, E. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires: VALLETTA EDICIONES S.R.L.
- Moyano, J., Sebastián, B., Maqueira, J., Fermín, F., & Pedro, M. (2011). *ADMINISTRACION DE EMPRESAS: UN ENFOQUE TEORICO-PRÁCTICO*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A. 2011.
- Munch, L., Osorio, J., & Vital, S. (2011). *ORGANIZACIÓN Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento*. México: Trillas, S.A.
- Naumov, S. (2011). *ORGANIZACION TOTAL*. México: Mc Graw Hill.
- OSCUS. (2014). *Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS*. Recuperado el 5 de Agosto de 2014, de <http://www.oscus.org>: http://www.oscus.org/es/quienes_somos.php
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- PLAN NACIONAL 2013-2017*. (23 de 07 de 2014). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec>: <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>
- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Amaru, A., Rodrigo, V., & Jones, G. (2009). *Administración, Un empresario competitivo*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educación.
- Rodríguez, V. (2005). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México: Thomson.
- Secretaria Técnica de Capacitación y formación profesional*. (12 de Agosto de 2014). Obtenido de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec>: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Plan-Nacional-de-Capacitacio%CC%81n.pdf>
- Terry, G., & Franklin, S. (1994). *Principles Of Management (8th Edition)*. Estados Unidos: Mc Grill.
- Thompson, I. (1 de Junio de 2005). *promonegocios*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de <http://www.promonegocios.net>: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

Ureña, J., & Aldás, E. (2014). *CALIDAD TOTAL PARA LA PRODUCCION Y EL SERVICIO*. Ambato: PIO XII.

Usca, J. (2007). *Organización y Planificación de empresas privadas y públicas*. Ambato: PIO XII.

Zurita, J. (Mayo de 2014). *repositorio.pucesa.edu.ec*. Recuperado el 5 de Agosto de 2014, de <http://repositorio.pucesa.edu.ec>:

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/969/1/85145.pdf>

ANEXOS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA (Anexo 1)

APOYO RECOLECCION DE DATOS AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA OBRA SOCIAL CULTURAL SOPEÑA OSCUS - ECUADOR”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN

Objetivo general del proyecto: Diseñar un Modelo de Gestión para la Obra Social Sopeña OSCUS direccionado al cumplimiento de sus objetivos institucionales y lineamientos gubernamentales.

Objetivo del instrumento: Conocer la situación administrativa de la Obra Social Sopeña OSCUS-ECUADOR

Nombre del centro: _____

Localidad: _____ Provincia: _____

TIPO DE CENTRO: PÚBLICO PRIVADO
CON FINES DE LUCRO SIN FINES DE LUCRO

- A) INFORMACION DE LAS INSCRIPCIONES EN LOS ULTIMOS AÑOS
- B) INFORMACION DE LAS PERSONAS QUE CULMINARON LAS CAPACITACIONES
- C) OFERTA: TIPOS DE CURSOS DICTADOS EN LOS DOS ULTIMOS AÑOS
- D) RECOPIACIÓN: INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN

Elaborador por	Revisado por	Fecha
Silvia Oyaque	Vinicio Navarrete	Dic/2014



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

OBSERVACION DIRECTA -LISTA DE CHEQUEO (Anexo 2)

APOYO RECOLECCION DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA OBRA SOCIAL CULTURAL SOPEÑA OSCUS – ECUADOR”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN

Objetivo general del proyecto: Diseñar un Modelo de Gestión para la Obra Social Sopeña OSCUS direccionado al cumplimiento de sus objetivos institucionales y lineamientos gubernamentales.

Objetivo del instrumento: Conocer la situación administrativa de la Obra Social Sopeña OSCUS-ECUADOR

Nombre del centro: _____

Localidad: _____ Provincia: _____

TIPO DE CENTRO: PÚBLICO

PRIVADO

CON FINES DE LUCRO

SIN FINES DE LUCRO

VARIABLE		GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN					
INDICADOR		Situación Administrativa de la Institución					
DIMENSION	ELEMENTO	EXISTENCIA		APLICACIÓN		SEGUIMIENTO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
PLANEACION	Visión						
	Misión						
	Metas						
	Objetivos						
	Estrategias						
	Planes						
ORGANIZACION	Estructura Organizativa						
	Administración de Recursos Humanos						
DIRECCION	Motivación						
	Liderazgo						
	Comunicación						
	Comportamiento Organizacional						
CONTROL	Normas						
	Medidas						
	Acción						

Elaborador por	Revisado por		Fecha
Silvia Oyaque	Vinicio Navarrete		Dic/2014



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

LISTA DE CHEQUEO – ESPECIALISTAS (Anexo 3)

APOYO RECOLECCION DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA OBRA SOCIAL CULTURAL SOPEÑA OSCUS – ECUADOR”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN

Objetivo general del proyecto: Diseñar un Modelo de Gestión para la Obra Social Sopeña OSCUS direccionado al cumplimiento de sus objetivos institucionales y lineamientos gubernamentales.

Objetivo del instrumento: determinar claramente los elementos básicos que se debe considerarse para el diseño de un modelo de gestión para una institución de carácter privado sin fines de lucro

Instrucciones Marque con una equis (X) en la opción que concuerde a su criterio.

ELEMENTOS	CRITERIO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Misión			
Gestión de la Organización			
Visión			
Estandarización			
Valores			
Garantía de la Calidad			
Análisis Interno			
Estandarización			
Análisis Externo			
Matriz FODA			
Matriz Priorización			
Alianzas y Recursos			
Diagnostico Interno y Externo			
Objetivos			
Procesos			
Estrategias			
Directrices y estrategias			
Plan de Acción			
Gerencia de Procesos			
Normas			
Medidas			
Acción			
Gerencia de Procesos			
Indicadores Financieros			
Indicadores de Gestión			

Elaborador por	Revisado por	Fecha
Silvia Oyaque	Vinicio Navarrete	Dic/2014



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

ENTREVISTA (Anexo 4)

APOYO RECOLECCION DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN
PARA POSTGRADOS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA OBRA SOCIAL CULTURAL SOPEÑA
OSCUS – ECUADOR”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN PLANEACIÓN

Objetivo general del proyecto: Diseñar un Modelo de Gestión para la Obra Social Sopeña OSCUS direccionado al cumplimiento de sus objetivos institucionales y lineamientos gubernamentales.

Objetivo del instrumento: Determinar la importancia del diseño de un modelo de gestión dentro de una institución y establecer los beneficios de cada uno de los elementos del Cuadro de Mando Integral.

Nombre:

Título:

Experiencia Laboral:

MODELO DE GESTIÓN

a) Planeación

1. ¿Qué papel juega la implementación de metas en la organización?
2. ¿El determinar objetivos institucionales dentro de la organización qué beneficios otorga?
3. ¿Qué impacto tiene el diseño de estrategias en el posicionamiento en el mercado de una empresa?
4. ¿El Diseño de planes y su impacto en la productividad de la empresa?

b) Organización

5. ¿La estructura organizativa contribuye a optimizar los recursos materiales, y humanos de la organización?
6. ¿La Cultura Organizacional y sus efectos en la Gestión del Talento Humano?

c) Dirección

7. ¿La Motivación, Liderazgo, Comunicación, y el Comportamiento Organizacional son parámetros para lograr la optimización de recursos? Porque?

d) Control

8. ¿Considera que el Control y la evaluación de los procesos tienen impacto en el cumplimiento de objetivos institucionales? Porqué?

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

e) Perspectiva Financiera

9. ¿Qué relación tiene la eficiencia y la Rentabilidad en una empresa?
 10. ¿El crecimiento económico es señal de la competitividad empresarial?

f) Perspectiva Clientes

11. ¿Considera que el posicionamiento en el mercado de una organización es resultado de la satisfacción del Cliente?

g) Perspectiva del Proceso Interno

12. ¿Su opinión sobre si la mejora continua de una empresa lleva a la organización a obtener la Calidad del Servicio?

h) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

13. ¿Cómo los planes de incentivo pueden considerarse como instrumentos de motivación del Talento Humano?
 14. ¿El desarrollo integral del Talento Humano es una ventaja competitiva dentro de la organización?

Gracias por su colaboración

Elaborador por	Revisado por	Fecha
Silvia Oyaque	Vinicio Navarrete	Dic/2014



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Lista de Chequeo-Evaluación Preliminar (Anexo 5)

APOYO RECOLECCION DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA OBRA SOCIAL CULTURAL SOPEÑA OSCUS – ECUADOR”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN

Objetivo general del proyecto: Diseñar un Modelo de Gestión para la Obra Social Sopeña OSCUS direccionado al cumplimiento de sus objetivos institucionales y lineamientos gubernamentales.

Objetivo del instrumento: Establecer el criterio especializado sobre la idoneidad del modelo de gestión propuesto para la Obra Social y Cultural Sopeña OSCUS

Nombre:

Título:

Experiencia Laboral:

Pregunta General: ¿Basado en el Modelo de Gestión presentado por la investigadora establezca SI existe o NO relación con los elementos básicos que debe tener un modelo de Gestión para una institución de carácter privado sin fines de lucro.?

<p>MODELO DE GESTIÓN DE LA OBRA SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA OSCUS (Planteado)</p> <p>ELEMENTOS BASICOS QUE DEBE TENER UN MODELO DE GESTIÓN (Criterio de especialistas consultados)</p>	<p>PROCESO PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTION</p>	<p>MANUAL ORGANIZACIONAL GENERAL</p>	<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>PROCESOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL</p>
Misión				
Visión				
Valores				
Análisis Interno				
Estandarización por procesos				
Análisis Externo				
Matriz FODA				
Matriz Priorización				
Diagnostico Interno y Externo				
Objetivos				
Procesos				
Estrategias				
Directrices y estrategias				
Plan de Acción				
Normas				
Medidas				
Indicadores Financieros				
Indicadores de Gestión				
Plan de Capacitación				
Plan de Desarrollo del talento humano				

Resumen Final

Diseño de un modelo de Gestión para la Obra Social Cultural Sopeña Oscus- Ecuador

Silvia Melinda Oyaque Mora

175 páginas

Proyecto dirigido por: Cristóbal Vinicio Navarrete López, Mg.

En OSCUS, se evidenció el manejo administrativo empírico y la ausencia de herramientas gerenciales de control y evaluación para la toma de decisiones; esto, combinado con falencias en puntos críticos propios de la institución como la gestión del talento humano. En el trabajo de investigación se diseñó un modelo de gestión, proceso del talento humano, proceso de evaluación y control, todos delineados de manera técnica; ajustados a dar solución a cada uno de los puntos críticos administrativos encontrados; con miras a que la institución se encamine a la consecución de sus objetivos institucionales; con esto la Obra Social Sopeña OSCUS puede certificar el cumplimiento de lineamientos gubernamentales que hoy en día son exigencias para lograr la competitividad organizacional en este tipo de instituciones.