



“ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO”

Oscar Patricio López Solís

op.lopez@uta.edu.ec

Diego Marcelo Lara Haro

diegolaraharo@gmail.com

Juan Federico Villacis Uvidia

jf.villacis@uta.edu.ec

Héctor Enrique Hernández Altamirano

he.hernandez@uta.edu.ec

Ángel Geovanny Carrión Gavilanes

ag.carrion@uta.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Oscar Patricio López Solís, Diego Marcelo Lara Haro, Juan Federico Villacis Uvidia, Héctor Enrique Hernández Altamirano y Ángel Geovanny Carrión Gavilanes (2018): “Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la fundación cultural y educativa Ambato”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2018). En línea: [//www.eumed.net/2/rev/caribe/2018/03/fundacion-cultural-ambato.html](http://www.eumed.net/2/rev/caribe/2018/03/fundacion-cultural-ambato.html)

RESUMEN

La Fundación Cultural y Educativa Ambato, es una Institución sin fines de lucro, dedicada a brindar servicios educativos para la colectividad Ambateña y del Centro del País, la presente investigación tiene como objetivo de estudio elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la Toma de Decisiones, que permitan realizar y evaluar de manera oportuna las decisiones de las variables externas e internas que puedan afectar al desarrollo efectivo de la Fundación.

El presente trabajo, se basó en la recolección de información financiera para la toma de decisiones, mediante herramientas como: la observación, encuesta y entrevista; que fueron aplicadas al personal administrativo, para conocer la realidad de la Fundación y realizar una evaluación de las finanzas, determinando áreas críticas y que se pueda ejecutar planes de acción para mejorar su desempeño.

La gerencia financiera tiene como objetivo el efectivo (eficacia + eficiencia), manejo de la administración de los activos de la Institución dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; orientando a tomar decisiones financieras oportunas que permitan garantizar la disponibilidad de fuentes de financiamiento.

Al establecer un modelo de gestión financiera se pretende mejorar la toma de decisiones de la Institución ya que en el último año ha generado resultados negativos en su información

financiera por la creciente oferta educativa pública y privada a menor costo y control por parte del Estado a este servicio por considerarse público.

Con la información financiera y realizando un diagnóstico situacional permite aplicar estrategias para que las condiciones financieras de una institución sean favorables durante un periodo determinado.

Por ello se ha planteado como propuesta un modelo de gestión financiera, para de esta manera contribuir al desempeño de la gestión administrativa, con estrategias y herramientas gerenciales que permitan tomar decisiones para el desarrollo de la Fundación Cultural y Educativa Ambato, al servicio de la colectividad.

* Ingeniero en Gestión Financiera, Maestría en Gerencia Financiera Empresarial y Marketing, experiencia en análisis, evaluación y seguimiento de productos financieros en la banca pública y privada, consultor independiente en áreas financieras, administrativas y de mercado, docente universitario en pregrado y posgrado, experiencia contada a partir del año 2006.

** Economista en Gestión Empresarial Mención en Finanzas, Maestrante en Economía y Administración Agrícola, Oficial de Cámara de Compensación del Banco de Guayaquil, Gerente General de la Hostal Torre Azul.

*** Economista en Gestión Empresarial Mención en Finanzas, Magister en Pequeñas y Medianas y Empresas mención en Finanzas, Docente a Contrato en la Universidad Técnica de Ambato en la Unidad de Nivelación y Admisión, Auxiliar del Departamento de Control Interno de Donoso Constructores Cia. Ltda.

**** Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, Magíster en Gestión de Proyectos Socio Productivos, Docente a Contrato en la Universidad Técnica de Ambato en la Unidad de Nivelación y Admisión, , Docente a Contrato en el Instituto Superior Bolívar de Ambato.

***** Economista, Magíster en Administración de Empresas (MBA), Docente a Contrato en la Universidad Técnica de Ambato en la Unidad de Nivelación y Admisión, Gerente Comercial Grupo MACABA “ Mauricio Callejas Barón”.

Palabras claves: Análisis financiero, calidad, clientes, estrategia, excelencia académica, inversión, toma de decisiones, perfil estratégico, rentabilidad.

ABSTRACT

TITLE:

“Financial analysis and its impact on decision making in the Fundacion Cultural y Educativa Ambato”

The Ambato Cultural and Educational Foundation is a nonprofit institution dedicated to providing educational services for Ambateña and Country Centre community this research study aims to develop a Financial Management Model for Decision Making to carry out and evaluate timely

decisions external and internal variables that may affect the effective development of the Foundation.

This work was based on the collection of financial information for decision-making, using tools such as: observation, survey and interview, which were applied to the administrative staff to know the reality of the Foundation and an assessment of finance determining critical areas and you can implement action plans to improve performance.

Financial management aims at effective (effectiveness + efficiency) handling the administration of the assets of the institution within a balance of risk and return criteria guidance to make timely financial decisions that ensure the availability of sources financing.

In establishing a financial management model aims to improve the decision making of the institution and in the last year has generated negative results in its financial reporting by increasing educational offer public and private cheaply and control by the State in this considered public service.

With financial information and conducting, a situational analysis allows implementing strategies that financial conditions are favorable for an institution for a specified period.

It has therefore been proposed as a model proposed financial management and in this way contributes to the performance of the administrative, management strategies and tools to make decisions for the development of the Cultural and Educational Foundation Ambato serving the community.

Keywords: Financial analysis, quality, customers, strategy, academic excellence, investment decision making, strategic profile, profitability.

INTRODUCCIÓN

La educación en Ecuador está supervisada y regulada por el Ministerio de Educación, viene realizando cambios a nivel país para mejorar el nivel educativo de los estudiantes, por lo que los establecimientos educativos deben buscar nuevas herramientas para la toma de decisiones y poder afianzarse en el mercado, dentro de estas herramientas deben realizar un análisis integral de su accionar y sobre todo un análisis financiero de su situación económica y con la finalidad de enfrentar los cambios que se producen.

Los índices de producción y productividad en las diferentes economías de un país tienen relación directa con el nivel de capacitación y formación profesional de su talento humano. Según el SETEC, 2012-2013, "En este ámbito el Ecuador presenta un problema de desempleo estructural atribuido, entre otras causas, a la falta de preparación académica y al débil desarrollo de destrezas, producto de la insuficiente educación e inversión en educación que se ha realizado ya que las bases para el desarrollo se obtienen en la educación básica, inicial y bachillerato".

En la ciudad de Ambato existen diferentes establecimientos que brindan educación inicial hasta bachillerato, los que no posee una infraestructura adecuada y con la evaluación que está realizando el Ministerio de Educación se verán obligados en algunos casos a cerrar sus establecimientos por lo que deben realizar un análisis integral de su infraestructura, nivel académico y sobre todo el financiero.

Hay que tomar en cuenta que la población ambateña demanda productos y servicios de calidad especialmente en el tema educativo privado, ya que los padres de familia dentro de sus prioridades la educación de sus hijos es lo primordial en su vida cotidiana y la oferta educativa debe estar a la altura de las necesidades requeridas por el mercado.

La Fundación Cultural y Educativa Ambato está dirigida al segmento de mercado medio – alto, por lo que se debe realizar un análisis minucioso de todas las herramientas a su alcance para poder sobrellevar los cambios implantados por el Ministerio de Educación, que en sí son rigurosos y no puedan afectar a la calidad de servicios que oferta la Institución, por lo que a través de un análisis financiero adecuado se puedan disminuir costos y los cuellos de botella existentes, tomando decisiones acertadas para el desarrollo de la Institución.

En la actualidad el Ministerio de Educación regula los valores a cobrar en donde no se incluyen rubros adicionales a los permitidos que las instituciones privadas cobraban hasta el año pasado, y en el presente caso se disminuyó el ingreso por estudiante aproximadamente en un 25% del valor, generando así un déficit dentro del flujo de caja.

Con estos acontecimientos la Institución posee problemas ya que ha invertido en los últimos años en infraestructura, tecnología, mobiliario y certificaciones, con endeudamiento en el sector financiero y se deben tomar medidas para afrontar el déficit del flujo de caja, la falta de liquidez que pone en riesgo los servicios que brinda la Fundación.

DESARROLLO

FINANZAS

Dumrauf, (2003:02), En su publicación "Guía de Finanzas" manifiesta que: "Las finanzas representan aquella arma de la Ciencia Económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor. En el plano empresarial el ejecutivo financiero debe tomar normalmente dos decisiones básicas: las decisiones de inversión, relacionadas con la compra de Activos y las decisiones de

financiamiento, vinculados a la obtención de fondos necesarios para la compra de dichos Activos”.

La finanzas tienen relación directa con la economía de la empresa o cualquier ente productivo que genere valor por lo cual se debe administrar los recursos de forma efectiva al momento de su utilización.

Para respaldar lo expuesto anteriormente sobre que las finanzas son una base fundamental dentro de las empresas para que puedan tener estrategias de crecimiento tomamos la teoría de (AMAT, 2012:9):

“Las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, y los demás cobros y pagos. Entre los principales objetivos de las finanzas están el maximizar el valor de la empresa y garantizar que se pueden atender todos los compromisos de pago. Para conseguir estos objetivos, los responsables de las finanzas de la empresa evalúan continuamente las mejores inversiones y la financiación más adecuada.”

Importancia de las finanzas

Al ser las finanzas un eje motor de una empresa en el manejo de recursos se puede indicar que es importante por lo siguiente:

- Ayudan a la toma de decisiones ya que se realiza un diagnóstico cuantitativo de la empresa.
- Ayuda a la planificación mediante presupuestos para control de recursos.
- Se toma alternativas de inversión con mayor respaldo técnico y no empírico.
- Se elabora políticas adecuadas de cobro, pago y existencias.

Con lo detallado anteriormente podemos analizar de mejor manera el financiamiento real que necesitamos para que la empresa no se endeude sobre su capacidad de pago ya que esto puede acarrear problemas a futuro.

Para respaldar lo expuesto con relación a la importancia de las finanzas podemos mencionar a (Lahoud, 2006:40) que manifiesta lo siguiente:

“A pesar de no ser una ciencia exacta, en las empresas, se deben tomar decisiones frecuentes que involucran la aplicación de fondos para algún fin: la búsqueda de alternativas para financiarse, invertir, liquidar, adquirir otras empresas, fusionarse. Todas esas decisiones se centran en el área de Finanzas y son la responsabilidad del Gerente de Finanzas de la empresa.”

Lahoud, (2006:41), propone diez principios básicos de las finanzas por lo que considera importante las mismas y son:

“Principios relativos al comportamiento de los individuos:

- El principio del comportamiento egoísta
- Toda transacción es una posición
- Los individuos tratan de ser racionales

Principios relacionados al mercado:

- Los mercados son la más eficiente forma de organización
- Todo activo tiene un precio
- La información es el activo intangible más valioso

Principios relativos a las transacciones:

- Existe una dicotomía entre rentabilidad y riesgo
- La diversificación es una forma de reducir el riesgo

- El dinero tiene un valor relativo al tiempo
- Todo puede reducirse a operaciones con opciones.”

Administración Financiera

La Administración Financiera de una organización varía de acuerdo con la naturaleza de cada una Institución, las funciones más básicas que desarrolla son: la Inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización. (Noetzlin, Barroso, 2012:1):

“La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.”

Funciones de un Administrativo Financiero

Dentro de algunas funciones que se menciona en el trabajo desarrollado por (Noetzlin, Barroso, 2012:1), manifiesta los siguientes puntos sobresalientes:

- “El Administrador interactúa con otros Administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades.
- Debe saber Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- Y por último la meta de un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.”

Para respaldar lo afirmado por los 2 autores anteriores podemos mencionar que el Dpto. Administrativo Financiero se convierte en una columna vertebral para las empresas para armar estrategias de crecimiento como lo manifiesta Paya, (Sep-2007), Función del Administrador Financiero:

“El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas.

El papel del financiero va desde la presupuestación, la predicción y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero en la operación de la empresas resulta de vital importancia, así pues todas aquellas áreas que constituyen la organización de negocios -contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras, requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera.”

Dependerá mucho del tamaño de la empresa la importancia para la creación de un Dpto. Administrativo Financiero ya que en empresas pequeñas lo lleva el de Contabilidad, ya que se debe tener conocimientos de economía, administración, contabilidad, y la situación actual del entorno tanto político, sectorial, social entre otros.

Gestión Financiera

Argueda, y otros (Madrid 2001:15), "Introducción a la gestión financiera de entidades sin ánimo de lucro", manifiesta que:

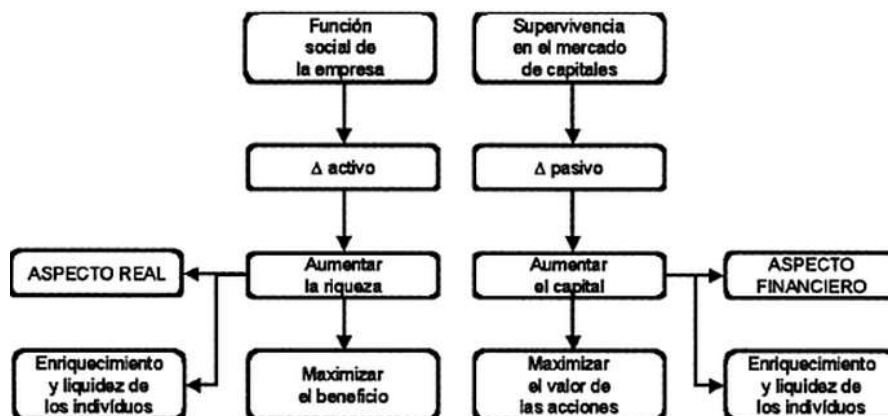
"(...) en la actualidad la función financiera abarca un estudio más extenso y responder a preguntas como ¿Cuál tendría que ser el volumen de capital de una determinada empresa? ¿Qué dimensión debe tener? ¿Relación entre capital propio y ajeno? entre otras; y, considerar que la gestión financiera es:

- Parte integrante de la gestión de la Organización
- Está subordinada a los principios y objetivos de ella.
- Se trata de una disciplina especializada y compleja, y de responsabilidad obligada
- Cualquier decisión, incluso no financiera, produce resultados financieros.

Para entender de mejor manera la gestión financiera se toma a continuación la ilustración de Loring, 2004:22:

GRÁFICO Nº1

Gestión Financiera



Fuente: (Loring, 2004:22)

Elaborado: Autores

Con los antecedentes expuestos la gestión financiera es la administración de recursos efectiva en el ámbito integral de la empresa para tomar decisiones acertadas y responsablemente para el logro de los objetivos institucionales.

Y como complemento a lo expuesto Nunes (2008:1) como concepto de gestión financiera manifiesta:

"La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los

medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.”

Aspectos a tomar en cuenta en la gestión financiera

Nunes (2008:1) manifiesta que la función financiera debe integrar varios aspectos como son:

“La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);

- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

Análisis Financiero

Cantú (2004:162), en su publicación Contabilidad Financiera manifiesta que:

“Las Herramientas de Análisis Financiero consiste en estudiar la información que contiene los Estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptadas por la comunidad Financiera, con el objetivo de tener una base sólida y analítica para la Toma de Decisiones”.

Como podemos apreciar según lo manifestado por Cantú, se debe estudiar los estados financieros de la empresa a través de herramientas técnicas que permitan tener diferentes alternativas de decisión para tomar el camino correcto hacia el éxito de las empresas, por lo que es indispensable dejar de utilizar métodos empíricos para la toma de decisiones.

Adicional al autor mencionado fortaleciendo los conceptos sobre análisis financiero a continuación mencionamos a Torres, (2007:11) que a su vez toma el concepto de (Ortiz, 2006):

“Se lo puedo definir como “un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones”

Herramientas de Análisis Financiero

Existen un sinnúmero de herramientas de análisis financiero y para la presente investigación nombraremos los siguientes de acuerdo a lo manifestado en su presentación (Cruz, 2007: 48-100):

“Análisis Horizontal.-Se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años y permite identificar fácilmente los puntos que exigen mayor atención.

Análisis Vertical.- Se emplea para revelar la estructura interna de la empresa. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.

Ratios Financieros.- Relaciona entre sí dos elementos de la información financiera de la empresa. Se requiere para evaluar la condición financiera y su desempeño. Los índices actuales de una empresa se compara con sus promedios pasados y futuros para determinar si la condición financiera de la compañía está mejorando o se está deteriorando con el tiempo.

- a) **Liquidez.-** Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.
- b) **Actividad.-** Se utiliza para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo.
- c) **Endeudamiento.-** Determinan como las fuentes de financiamiento externas (pasivos) e internas (patrimonio) han contribuido en la adquisición de los recursos de la empresa.
- d) **Rentabilidad.-** Miden la efectividad general de la administración, reflejada en los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.

Respaldando lo expuesto anteriormente existe mucha bibliografía con respecto a herramientas de análisis en sí y podemos mencionar el trabajo de investigación de Sánchez (2011:18-19) que hace referencia al libro Análisis Financiero y de Gestión de Estupiñan:

a. Análisis vertical: El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa.

b. Análisis horizontal: El análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Además el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, determina si el comportamiento de la empresa es bueno, regular o malo.

c. Estado de fuente y aplicación de fondos: El análisis vertical Aplicación de fondos permite que el Gerentes, administradores y responsables de la gestión Empresarial analice las fuentes y aplicaciones históricas de los fondos.

d. Punto de equilibrio: Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales.

También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

e. Apalancamiento operativo y financiero: El apalancamiento es una herramienta administrar la empresa, la cual es un arma de dos filos ya que adiciona un riesgo adicional al del negocio, que de no ser manejado con conocimiento de causa y experiencia sobre una planeación bien realizada, puede conducir a resultados nefastos. Sin embargo si se utiliza con inteligentemente puede traer utilidades extraordinarias para los accionistas. Hay indicadores financieros fáciles de calcular que pueden dar índices de apalancamiento, para toma de decisiones, si usted desea calcular estos indicadores le aconsejamos dividir sus gastos de operación en fijos y variables, lo que le ayudara a calcular fácilmente los mismos."

Administración

Para definir sobre que es la administración tomamos conceptos de diferentes autores:

Chiavenato, (2004:10) manifiesta que es "(...) el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Hitt, Black, Porter (2006:8), definen como "proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

De Oliveira Da Silva (2002:6), manifiesta que la administración "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización"

Con los antecedentes expuestos se puede definir a la administración como un proceso sistemático en donde se cumple el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar, lo que permite utilizar los recursos de manera efectiva para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Proceso Administrativo

Para entender el proceso administrativo de planear hacer, dirigir y controlar citamos el texto JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón) con derecho de uso autorizado para la Secretaría de Economía de México (Rocha, 2004:5):

"Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar esfuerzos de los empleados de una organización y de aplicar recursos para alcanzar las metas, en el proceso administrativo se consideran las siguientes etapas:

Planeación: ¿Qué se va hacer? Implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones, las cuales se basan en algún método, plan o lógica.

Organización: ¿Cómo lo vamos hacer? Significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización. La eficacia de una empresa depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será.

Dirección: Ver que se haga. Describe cómo los administradores dirigen e influncian a los subordinados haciendo que otros efectúen las tareas esenciales.

Control: Ver cómo se está haciendo. El control significa el asegurar que la organización siga la dirección correcta en la obtención de metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado, los administradores tratan de averiguar por qué y arreglas las cosas. El control está basado en la medición, "Si no lo puedes medir no lo puedes controlar"

De acuerdo a lo expuesto en el proceso de administración conviene ilustrar mediante el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 2

Proceso Administrativo Bárcenas, Alemán



Fuente: (Bárcenas, Alemán, 2009:6)

Elaborado: Autores

Como podemos apreciar el proceso administrativo se da en todos los niveles de la organización tanto operativo, intermedio y alta gerencia, con lo que permite optimizar recursos y los mismos en beneficios para la Institución.

Para sustentar lo expuesto sobre el proceso administrativo es importante mencionar otro criterio (Thompson, Antezana, 2006:1):

“Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº3

Proceso Administrativo Thompson, Antezana



Fuente: (Bárcenas, Alemán, 2009:6)

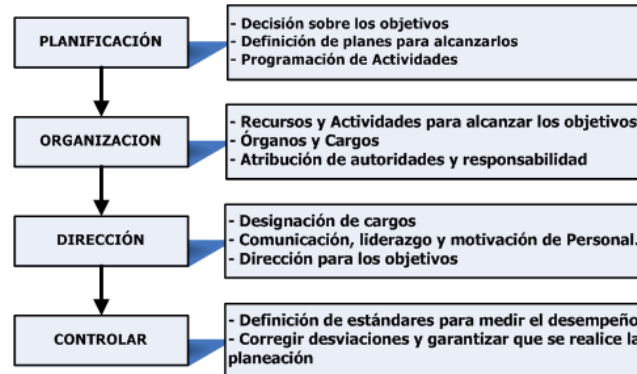
Elaborado: Autores

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos

(Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

GRÁFICO N°4

Elementos del Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Autor: I. Chiavenato.

Según el libro Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.”

Gestión Administrativa

Para definir que es la gestión administrativa proponemos lo mencionado por (Unesco, 2004:7):

“La dimensión administrativa de la gestión, retomando la representación que de ésta hace Antúnez (1993), es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la Institución.

Implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos.”

La gestión administrativa se define como un proceso sistemático para el buen desenvolvimiento de la empresa y según Munch, (2010:26) “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente”

Respaldo lo expuesto presentamos lo manifestado por (Culqui, 2012:29):

La gestión administrativa de una empresa funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importante para el cumplimiento de los objetivos.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Importancia

Para resaltar la importancia de la gestión administrativa hay que tomar en cuenta lo indicado por (Villalta, 2011:65):

Para consolidar dicho proceso, las empresas deben emprender un conjunto de acciones destinadas a obtener una Administración más transparente y con mayor capacidad de gestión, centrada en la mejora de la economía, la eficacia y la eficiencia de la actividad administrativa, en el desarrollo de las capacidades directivas, en el cambio de cultura administrativa y en la transformación de la organización pública y privada hacia la prestación de unos servicios de calidad y orientados al buen vivir de todos los ecuatorianos.

Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa.

Existen diferentes formas de caracterizar o aplicar la gestión administrativa, y para la presente investigación se toma del texto de la Universidad Francisco Gavidia (2007:3), lo siguientes ítems:

“Homogenización Funcional.- Funciones similares

Identificación de necesidades de información.- Definiciones que sirvan de base

Definición de modelo de negocio.- Conjunto de servicios

Definición de ajustes funcionales.- Estructura Funcional

Definición de herramientas de gestión.- Medio efectivo para cumplimiento”

GRÁFICO Nº 5

Desarrollo del Modelo de la Gestión Administrativa



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.
Autor: I. Chiavenato.

Organización Empresarial

Organización

Villalta, (2011:62), para hacer referencia sobre organización empresarial hay que tener claro en primer lugar que es una organización:

Una organización hace posible que muchas personas funcionen como una unidad; para asegurar que cada una de ellas cumpla a cabalidad con su papel dentro de esta estructura, la organización debe estar muy bien diseñada, estableciendo un orden y normas que todos los participantes deben conocer bien. Además, es necesario que esas normas y los recursos de la empresa (humanos, técnicos, materiales y financieros) estén orientados a alcanzar los fines que se propone. Estos fines o metas deben, necesariamente, existir en una entidad o el concepto de organización no tendría razón de ser, ya sea para generar bienes o no. En el caso de una empresa, el fin es, de hecho, generar bienes o servicios.

Ibarra, (2008:7) "Define como un conjunto de personas, que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un 48conjunto de procedimiento y reglas establecido para alcanzar un fin determinado.

Fred, (2008:133) "Es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quien hace que y quien le reporta a quien. Así mismo incluye todas las actividades administrativas que desemboca en una estructura de tareas y relacionadas de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional"

Desarrollo Organizacional

Koontz & Heinz, (2008:381) Desarrollo Organizacional.- "Es un enfoque sistemático, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad de la empresa. Está diseñado para resolver problemas que reduce la eficiencia y operativa a todos los niveles esos problemas influyen falta de cooperación descentralización excesiva y mala comunicación".

Para respaldar sobre desarrollo organizacional enunciamos a otro autor que indica.- "Es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde el nivel superior, para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los

procesos de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual". (Wendell, 2008:11).

Universidad Autónoma de México, (2012:41) manifiesta que, "Por tanto, el término organización se refiere a una entidad que tiene un propósito distintivo, incluye gente o integrantes y tiene una estructura sistemática".

"Asimismo, los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los que laboran en una organización son administradores. Los integrantes de una organización se dividen en dos categorías:

1. Operativos o administradores. Los operativos son personas que trabajan en forma directa en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.

2. Los administradores dirigen las actividades de otra gente. Los administradores también podrán tener algunas responsabilidades operativas, además de supervisar las actividades de otros empleados en el departamento."

GRÁFICO N° 6

Niveles de la Organización



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Elaborado: Autores

Toma de decisiones

Con los antecedentes expuestos se puede concluir que la toma de decisiones es la validación, escogimiento, selección de alternativas que se presenten para el desarrollo de una organización.

Crece negocios, (2013:1), manifiesta que "la toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados.

En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa."

Proceso de la toma de decisiones

Adicionalmente en el mismo artículo de crece negocios nos da pasos para tomar decisiones Crece negocios, (2013:1):

“a. Identificación de la necesidad de tomar una decisión

b. Identificación de criterios de decisión

c. Asignación de peso a los criterios

d. Desarrollo de alternativas

e. Análisis de alternativas

f. Selección de alternativas

g. Implementación de la alternativa

h. Evaluación de la eficacia de la decisión”

Importancia y clasificación

La importancia de la toma de decisiones radica en que afecta a todas las áreas de la organización, por lo tanto en su aplicación deben ser efectivas y que beneficien a todos los miembros de la organización y mantengan satisfecho o superen las expectativas de sus clientes.

En base al enfoque mencionado podemos traer a colación la siguiente clasificación propuesta por (Ramos Caicedo, 2011:49):

DECISIONES PROGRAMADAS. Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

DECISIONES NO PROGRAMADAS. También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

DISCUSIÓN

Para recolectar la información se utilizó como técnicas la Entrevista y la Encuesta, a través del Cuestionario, mismas que permitió realizar el diagnóstico sobre el análisis financiero y la toma de decisiones de la FCEA.

Análisis de entrevista realizada a los directivos de la FCEA (Dirección Ejecutiva y Contabilidad)

- 1. ¿Los gastos y las inversiones a realizar se los plasma en un presupuesto al inicio de cada año?**

Se realiza un presupuesto de los gastos más importantes y no existe un presupuesto integral.

- 2. ¿Con que periodicidad se evalúan los Estados Financieros de la FCEA?**

Se los revisa de forma anual, para evaluar cómo se terminó el período fiscal.

- 3. ¿Qué tipo de Estados Financiero se evalúa?**

Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja

- 4. ¿Se realiza un análisis de los estados financieros basado en índices?**

Se mide la liquidez que tiene la Institución para cubrir sus obligaciones.

- 5. ¿Se realiza al término de cada período un Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros para la toma de decisiones?**

Si se realiza para analizar ciertas cuentas pero no tiene mayor influencia para la toma de decisiones.

RESULTADOS

Pregunta 1.- ¿Elabora usted un Plan Operativo Anual con Presupuesto?

TABLA N° 1

Elaboración de Plan Operativo Anual con Presupuesto

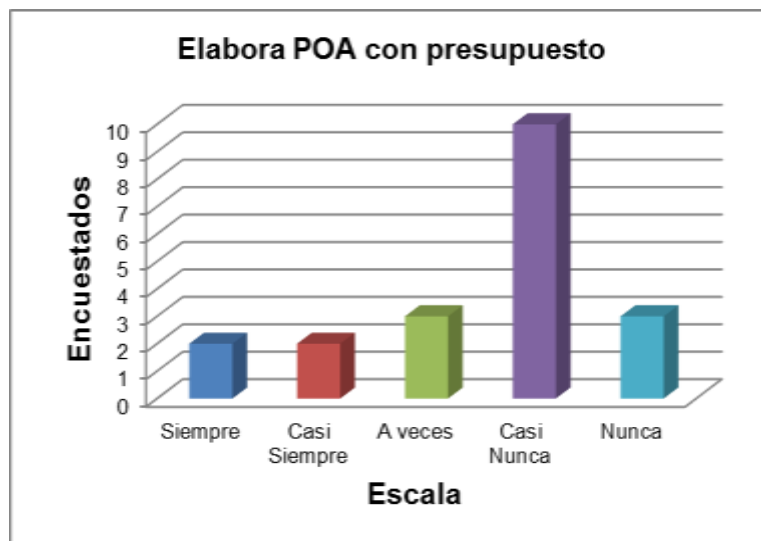
ESCALA	Fa	Fr	PORCENTAJE
Siempre	2	0,10	10%
Casi Siempre	2	0,10	10%
A veces	3	0,15	15%
Casi Nunca	10	0,50	50%
Nunca	3	0,15	15%
TOTAL	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

GRÁFICO N° 7

Elaboración de Plan Operativo Anual con Presupuesto



Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

Análisis

Como se puede apreciar en la tabla el porcentaje más alto de 50% manifiestan los colaboradores nunca realizan POA con su presupuesto respectivo. Los colaboradores no realizan un Plan Operativo Anual con presupuesto lo que dificulta la toma de decisiones en la institución, para controlar el déficit existente.

Pregunta 2.- ¿Los objetivos planteados por la FCEA-UEA se cumplen siempre?

TABLA Nº 2

Cumplimiento de Objetivos de la FCEA

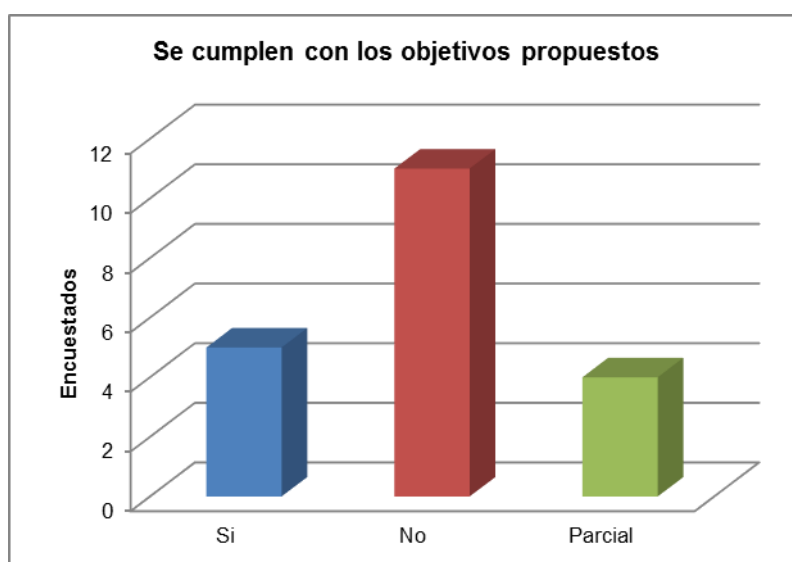
ESCALA	Fa	Fr	PORCENTAJE
Si	5	0,25	25%
No	11	0,55	55%
Parcial	4	0,20	20%
TOTAL	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

GRÁFICO Nº 8

Cumplimiento de Objetivos de la FCEA



Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

Análisis

Como se puede apreciar en la tabla el porcentaje más alto de 55% corresponde a que los colaboradores que manifiestan que no se cumple con los objetivos propuestos por la FCEA, mientras que en el 25% indica que si y el 20% parcialmente.

El resultado en el cumplimiento de objetivos la mayoría manifiesta que no se cumplen los mismos, y esto debido a la falta de comunicación que tienen los colaboradores al no utilizar la herramientas brindadas por la Institución y no tener una planificación mediante un POA y los objetivos son más de criterio de cada uno de los colaboradores.

Pregunta 3.- ¿Conoce usted que la FCEA-UEA posee un presupuesto integral?

TABLA Nº 3

Existe un Presupuesto Integral

ESCALA	Fa	Fr	PORCENTAJE
Siempre	3	0,15	15%
Casi Siempre	2	0,10	10%
A veces	4	0,20	20%
Casi Nunca	9	0,45	45%
Nunca	2	0,10	10%
TOTAL	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

GRÁFICO Nº 9

Presupuesto Integral



Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

Análisis

Como se puede apreciar en la tabla el porcentaje más alto de 45% corresponde a que los colaboradores opinan que no existe un presupuesto integral. Por lo que no se puede dar seguimiento de forma adecuada al flujo de dinero que ingresa y se gasta.

Pregunta 4.- ¿La FCEA-UEA posee un Plan Estratégico Institucional?

TABLA Nº 4

Plan Estratégico Institucional

ESCALA	Fa	Fr	PORCENTAJE
--------	----	----	------------

Siempre	3	0,15	15 %
Casi Siempre	2	0,10	10%
A veces	2	0,10	10%
Casi Nunca	11	0,55	55%
Nunca	2	0,10	10 %
TOTAL	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

GRÁFICO Nº 1

Plan Estratégico Institucional



Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

Análisis

Como se puede apreciar en la tabla el porcentaje más alto de 55% corresponde a que los colaboradores opinan que la FCEA no posee un Plan Estratégico Institucional. La FCEA al no poseer un Plan Estratégico Institucional no existe una guía para que los colaboradores cumplan con los objetivos institucionales.

Pregunta 5.- ¿Las inversiones realizadas en la FCEA-UEA se han enfocado en: ?

TABLA Nº 5

Inversiones realizadas

ESCALA	Fa	Fr	PORCENTAJE
--------	----	----	------------

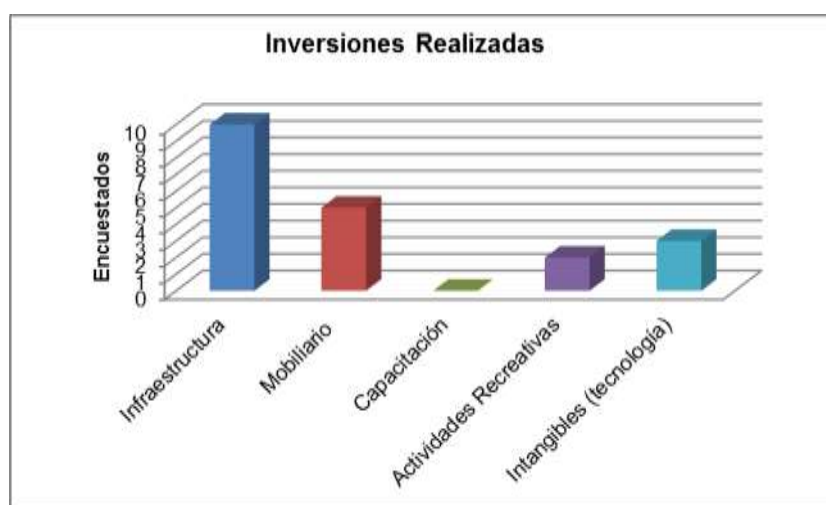
Infraestructura	10	0,50	50%
Mobiliario	5	0,25	25%
Capacitación	0	0,00	0%
Actividades Recreativas	2	0,10	10%
Intangibles (tecnología)	3	0,15	15%
TOTAL	20	1,00	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

GRÁFICO Nº 2

Inversiones realizadas



Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

Análisis

Las inversiones realizadas en la FCEA en los últimos años ha sido el 50% en infraestructura, 25% en mobiliario, 15% en Intangibles (tecnología) y 10% en actividades recreativas. Por lo que se ha realizado crédito alto para atender estos requerimientos, formando una Institución referente en el sector educativo del centro del país.

Pregunta 6.- ¿En los últimos años cree usted que la Fundación ha crecido financieramente?

TABLA Nº 6

Crecimiento Financiero

ESCALA	Fa	Fr	PORCENTAJE
--------	----	----	------------

Siempre	5	0,25	25%
Casi Siempre	10	0,50	50%
A veces	2	0,10	10%
Casi Nunca	3	0,15	15%
Nunca	0	0,00	0%
TOTAL	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

GRÁFICO Nº 32

Crecimiento Financiero



Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

Análisis

El crecimiento financiero que ha tenido la Institución en los últimos ha sido casi siempre en un 50%, el 25% siempre y el 15% casi nunca, valorando la mitad de los colaboradores este aspecto como positivo.

Análisis Financiero Horizontal y Vertical de la Situación Financiera de la FCEA.

FUNDACION CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO

BALANCE GENERAL ANALISIS HORIZONTAL

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 – 2012

BALANCE GENERAL	31/12/2011	31/12/2012	V. Absoluta	V. Relativa
CAJA - BANCOS	3.047,64	5.881,95	2.834,31	93%
INVERSIONES TEMPORALES				
+ Cartera por vencer	45.495,35	46.457,21	961,86	2%
DTOS. Y CTAS. X COBRAR COM.	45.495,35	46.457,21	961,86	2%
Suministros Proveeduría	2.535,40	406,00	-2.129,40	-84%
INVENTARIOS	2.535,40	406,00	-2.129,40	-84%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.078,39	52.745,16	1.666,77	3%
+ Terrenos	355.958,91	803.072,79	447.113,88	126%
+ Edificios, Instalaciones	264.807,04	290.162,84	25.355,80	10%
+ Construcciones en proceso	6.486,71	6.486,71	0,00	0%
+ Maquinaria, Equipos, Vehículos	673.582,58	941.953,09	268.370,51	40%
- Depreciación Acumulada	383.784,56	520.168,27	136.383,71	36%
ACTIVO FIJO NETO	917.050,68	1.521.507,16	604.456,48	66%
DIFERIDOS E INTANGIBLES	298.424,95	488.158,29	189.733,34	64%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.215.475,63	2.009.665,45	794.189,82	65%
TOTAL ACTIVO	1.266.554,02	2.062.410,61	795.856,59	63%
DEUDA BANCARIA C.P.	101.860,03	293.584,97	191.724,94	188%
PROVEEDORES	26.985,16	70.634,35	43.649,19	162%
GASTOS ACUMULADOS X PAGAR	66.721,52	85.524,94	18.803,42	28%
IMPUESTOS ACUMULADOS X PAG.	5.973,90	8.203,30	2.229,40	37%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.240,63	3.782,00	2.541,37	205%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	202.781,24	461.729,56	258.948,32	128%
DEUDA BANCARIA L.P.	706.666,62	1.209.999,98	503.333,36	71%
OTRAS CTAS X PAGAR L.P.	80.730,10	49.119,94	-31.610,16	-39%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	787.396,72	1.259.119,92	471.723,20	60%
TOTAL PASIVO	990.177,96	1.720.849,48	730.671,52	74%
CAPITAL SOCIAL	114.871,56	114.871,56	0,00	0%
DONACIONES	83.348,64	233.348,64	150.000,00	180%
RESERVA DE CAPITAL	73.966,19	78.155,86	4.189,67	6%
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	4.189,67	(84.814,93)	(89.004,60)	-2124%
TOTAL PATRIMONIO	276.376,06	341.561,13	65.185,07	24%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.266.554,02	2.062.410,61	795.856,59	63%

Fuente: FCEA

Elaborado: Autores

FUNDACION CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO

BALANCE GENERAL ANALISIS VERTICAL

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 – 2012

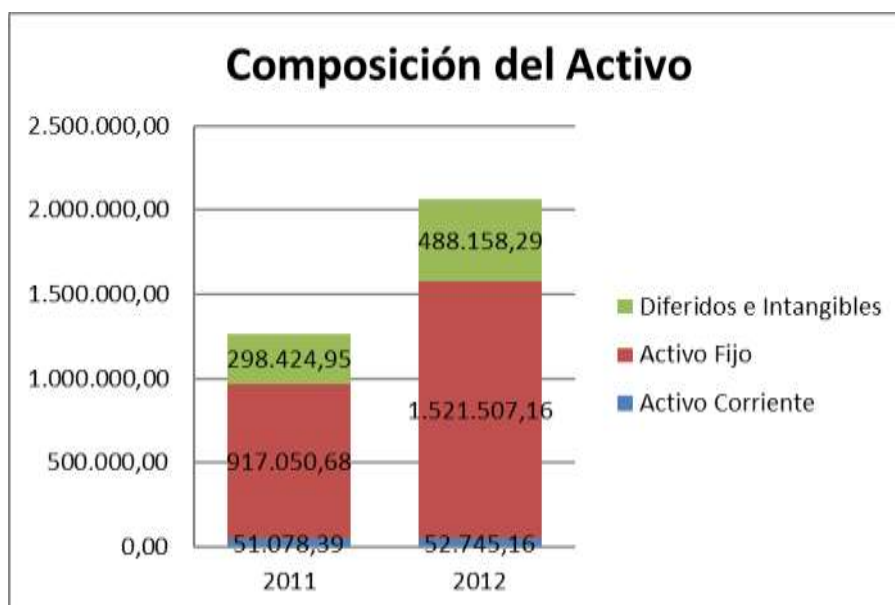
BALANCE GENERAL	31/12/2011		31/12/2012	
CAJA - BANCOS	3.047,64	5,97%	5.881,95	11,15%
INVERSIONES TEMPORALES		0,00%		0,00%
+ Cartera por vencer	45.495,35	89,07%	46.457,21	88,08%
DTOS. Y CTAS. X COBRAR COM.	45.495,35	89,07%	46.457,21	88,08%
Suministros Proveeduría	2.535,40	4,96%	406,00	0,77%
INVENTARIOS	2.535,40	4,96%	406,00	0,77%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.078,39	4%	52.745,16	0,03
+ Terrenos	355.958,91	39%	803.072,79	53%
+ Edificios, Instalaciones	264.807,04	89%	290.162,84	59%
+ Construcciones en proceso	6.486,71	1%	6.486,71	0%
+ Maquinaria, Equipos, Vehículos	673.582,58	53%	941.953,09	46%
- Depreciación Acumulada	383.784,56	377%	520.168,27	177%
ACTIVO FIJO NETO	917.050,68	72%	1.521.507,16	74%
DIFERIDOS E INTANGIBLES	298.424,95	24%	488.158,29	24%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.215.475,63	96%	2.009.665,45	97%
TOTAL ACTIVO	1.266.554,02	100%	2.062.410,61	100%
DEUDA BANCARIA C.P.	101.860,03	50%	293.584,97	145%
PROVEEDORES	26.985,16	13%	70.634,35	35%
GASTOS ACUMULADOS X PAGAR	66.721,52	33%	85.524,94	42%
IMPUESTOS ACUMULADOS X PAG.	5.973,90	3%	8.203,30	4%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.240,63	1%	3.782,00	2%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	202.781,24	16%	461.729,56	22%
DEUDA BANCARIA L.P.	706.666,62	89,7%	1.209.999,98	96,1%
OTRAS CTAS X PAGAR L.P.	80.730,10	10,3%	49.119,94	3,9%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	787.396,72	62,2%	1.259.119,92	61,1%
TOTAL PASIVO	990.177,96	78,2%	1.720.849,48	83,4%
CAPITAL SOCIAL	114.871,56	41,6%	114.871,56	41,6%
DONACIONES	83.348,64	30,2%	233.348,64	84,4%
RESERVA DE CAPITAL	73.966,19	26,8%	78.155,86	28,3%
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	4.189,67	1,5%	(84.814,93)	-30,7%
TOTAL PATRIMONIO	276.376,06	22%	341.561,13	17%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.266.554,02	100%	2.062.410,61	100%

Fuente: FCEA

Elaborado: Autores

GRÁFICO Nº 43

Composición del Activo



Fuente: FCEA

Elaborado: Autores

GRÁFICO Nº 54

Composición del Pasivo y Patrimonio



Fuente: FCEA

Elaborado: Autores

Análisis

Como se puede observar las inversiones en Activos Fijos han sido considerables que del año 2011 al 2012 ha incrementado en un 66%, lo que significa que la percepción del personal es de crecimiento, y por ende crece también el endeudamiento que se calculó en base a un flujo de caja con mayor ingreso del que se recibe hoy en día y esto afecta en el déficit de la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

Pregunta 7.- ¿Los clientes perciben una buena organización en la FCEA?

TABLA Nº 7

Los clientes perciben una buena organización en la FCEA

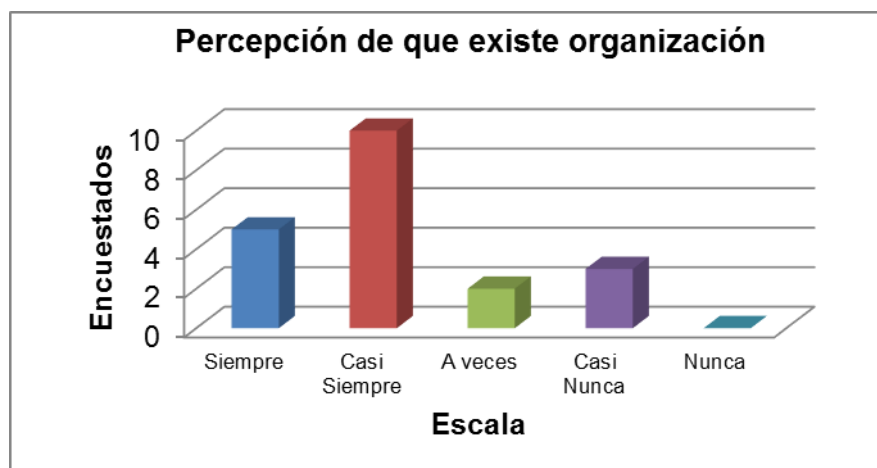
ESCALA	Fa	Fr	PORCENTAJE
Siempre	3	0,15	15%
Casi Siempre	2	0,10	10%
A veces	8	0,40	40%
Casi Nunca	6	0,30	30%
Nunca	1	0,05	5%
TOTAL	20	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

GRÁFICO Nº 6

Los clientes perciben una buena organización en la FCEA



Fuente: Encuestas

Elaborado: Autores

Análisis

El mayor porcentaje en referencia a que los clientes perciben no existe una buena organización en la FCEA ya que los mayores porcentajes son de 40% a veces y el 30% casi nunca. Los clientes no perciben una buena organización dentro de la FCEA, ya que se les notifica las actividades a realizarse sin la debida antelación y por ende se debe planificar de mejor manera para que los clientes cambien su criterio al respecto.

CONCLUSIONES

- Según el análisis de la encuesta del trabajo de investigación se concluye que los colaboradores no realizan una planificación que comprenda métodos y técnicas en la utilización de los medios y recursos disponibles, solo se evidenció un cronograma de actividades académicas con el cual se destina recursos para ejecutarlas.
- Con el fin de alcanzar las metas Institucionales que es brindar Servicio de Calidad a través de las acciones a realizarse en un período determinado, no se cuenta con un plan operativo anual donde se refleje un Presupuesto Operativo Anual con metas u objetivos a alcanzar.
- No se evidencia un sistema integrado de información financiera sustentado en base a un presupuesto integral lo que no permite a las autoridades evaluar los resultados de la gestión realizada versus los objetivos definidos que debería constar en un Plan Estratégico Institucional.
- Los objetivos que manejan los colaboradores son en base a su criterio ya que no existe una Planificación Estratégica Institucional y solo se evidencia su filosofía empresarial, y los objetivos deben plantearse desde la Alta Gerencia.
- La inversión en infraestructura creció en un 66% del año 2011 al 2012 en su base a su flujo de ingresos de aquella época y actualmente con las políticas que ha implementado el Ministerio de Educación produjo que exista un alto índice de endeudamiento, ya que el flujo de ingresos es menor.
- El Ministerio de Educación adoptó una política de incrementar en un 5% y 10% del valor de la matrícula respecto al año inmediato anterior, y no se basó a los parámetros que estableció para la categorización de las instituciones educativas privadas, sin permitir cobrar valores adicionales lo que produjo que exista un déficit en la Institución.
-

BIBLIOGRAFÍA

Amat, Oriol, (2012 Grupo Planeta), Contabilidad y Finanzas para Dummies, ISBN: 978-84-329-0017-4.

Argueda R., y otros (Madrid 2001), "Introducción a la gestión financiera de entidades sin ánimo de lucro", Universidad Nacional de Educación a Distancia, ISBN: 84-362-4288-2

Culqui, D. (2012). Diseño del cuadro de mando integral para mejorar la gestión administrativa de la empresa i.m.esco, de la ciudad de Ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Dumrauf (2003) Guía de Finanzas escrita por Guillermo L. Dumrauf

Fred, D. (2008). Concepto de Administración Estratégica. México: Pearson .

Ibarra, M. (2008). Planificación Administrativa y Fundamentos de la Dirección de Empresa. Mexico: Segunda Edición, Thomson Editores. S .A.

Koontz, H., & Heinz, W. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill.

México, U. A. (2012). UNAM. Recuperado el 2013, de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/contaduria/1/administracion_basica.pdf

Ramos Caicedo, D. C. (2011). La planificación estratégica y su incidencia en la toma de decisiones de la clínica antiadicciones Procubana cia. Ltda. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Unesco. (2004). Gestión Administrativa. Buenos Aires: Agüero 2071. (C1425EHS).

Villalta, C. (2011). Las técnicas gerenciales tradicionales y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa plasticaucho de la ciudad de ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Wendell, L. F. (2008). Desarrollo Organizacional. Mc Graw Hill. 658.402.

SANCHEZ, Pedro Alejandro 2011, "Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa VIHALMOTOS"