



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Título:**

“Análisis de la gestión de la Cruz Roja Ecuatoriana – Junta Cantonal Manta de la  
Provincia de Manabí en el año 2017”.

**Autora:**

Cedeño Mero María Esther

**Tutor:**

Ing. Antonio Chancay

**Carrera:**

Ingeniería Comercial

Manta, 28 de Septiembre de 2018

**Manta – Manabí - Ecuador**

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A).</b>	<b>CÓDIGO: PAT-01-F-010</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.</b>	<b>REVISIÓN: 1</b> Página II de 73

## Certificación Del Tutor

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de **Ciencias Administrativas** de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de **Proyecto de Investigación**, cuyo tema del proyecto es “**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CRUZ ROJA ECUATORIANA – JUNTA CANTONAL MANTA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ EN EL AÑO 2017**”, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo **CERTIFICO**, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita **CEDEÑO MERO MARÍA ESTHER** estudiante de la carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL**, período académico **2018-2019(1)**, quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 03 de Septiembre de 2018.

**Lo certifico,**

ING. ANTONIO BONIFACIO CHANCAY CEDEÑO

**Docente Tutor**

**Área:** Administración de Empresas

## **Aprobación Del Trabajo**

Los registros por el miembro del tribunal de grado dan la aprobación del trabajo final de titulación, el mismo que cumple con lo estipulado por los reglamentos y disposiciones que fueron determinadas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

---

Ing. Ana Palma  
**Presidenta del Tribunal**

---

Ing. Xavier Vélez  
**Miembro del Tribunal (Opositor)**

---

Ing. Antonio Chancay  
**Miembro del Tribunal (Tutor)**

## Dedicatoria

A:

- ✚ Dios por guiar cada día mis pasos, por brindarme la fuerza y fortaleza para no decaer en cada obstáculo, por iluminar mi mente y ubicar en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte, fuerza y compañía durante mi periodo académico.
- ✚ Mi Madre Elsa Mero, por darme la vida, en especial por no dejarme derrumbar, por creer en mí y por brindarme su apoyo incondicional, por fomentar sus valores para ser una mujer de bien y a la vez por su motivación constante para continuar con perseverancia y constancia.
- ✚ Mi padre que desde el cielo me guía y cuida, por siempre mostrarme que soy la luz de sus ojos para mostrarle el mejor camino y ser el ejemplo para mi familia.
- ✚ Mis abuelos por ser mi principal motor de inspiración, por ser mi fuente de vida porque a pesar de todo jamás me han permitido abandonar mis objetivos.
- ✚ Mis hermanos por estar en todo momento a mi lado, por motivarme a que cada vez sea mejor y por ser mi brújula para conseguir mi orientación.
- ✚ Mis familiares para ser el ejemplo de ellos, su guía y su admiración.
- ✚ Mis docentes por guiar mi camino en cada peldaño, por sus conocimientos impartidos para enriquecer mi alma, cuerpo y espíritu estudiantil.
- ✚ Mis amigos por darme la mano en el camino aunque ya no haya existido salida alguna, por ser mi fuerza necesaria en momentos de crisis y luchas.

**María Esther Cedeño Mero**

## Agradecimiento

A:

- ✚ Mi madre (Sra. Elsa Mero), por el gran amor y la devoción que le tiene a sus hijos, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me ha dado, por tener la fortaleza de siempre salir adelante sin importar los obstáculos, por el coraje que siempre ha tenido para levantarme ante cualquier adversidad y por sus enseñanzas, gracias Mamá.
- ✚ Mis hermanos (Luis, Fidel y Shirley) por sus empeño, valentía y motivación para ser cada vez mejor y por estar conmigo en cada paso.
- ✚ Mis abuelos (Arturo e Inés), porque siempre serán un ejemplo incuestionable de fortaleza, integridad, sabiduría y responsabilidad, por apoyarme siempre incondicionalmente en todo momento.
- ✚ Mi familia por todas sus palabras de aliento, especialmente a mis tías (María e Irene), mis tíos (Arturo y José) y mis primos (Gregorio, Alexis, Johanna, Carlos y Andrés) que aun sabiendo que nuestra familia atraviesa por momentos difíciles siempre se encuentran unidos.
- ✚ La Familia Sanmartín Pacheco (Sra. Melva Pacheco, Abg. Jorge Sanmartín), por brindarme el calor de su hogar y apoyo total durante toda mi carrera, por los buenos ratos, por ayudarme a crecer y a ser más fuerte para enfrentar la vida.
- ✚ Todos aquellos que formaron parte de mi formación académica y profesional, a mis profesores, que me compartieron sus conocimientos a lo largo de mi educación universitaria en especial a mi tutor el Ing. Antonio Chancay por su paciencia y tiempo brindado.

**María Esther Cedeño Mero**

## Índice de contenido

Certificación Del Tutor .....	II
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	V
Resumen .....	IX
Abstract .....	X
Introducción .....	11
9. Marco Teórico De La Investigación .....	14
9.1. Antecedentes .....	14
9.1.1. Antecedentes Internacional. ....	14
9.1.2. Antecedentes Nacional. ....	15
9.1.3. Antecedentes Local. ....	16
9.2 Bases Teóricas.....	19
9.2.1 Teoría Científica.....	19
9.2.1.1. ¿Qué es la Gestión?.....	19
9.2.1.2. Niveles de Gestión. ....	20
9.2.1.2.1 <i>Gestión Estratégica.</i> .....	20
9.2.1.2.2 <i>Gestión Táctica.</i> ....	20
9.2.1.2.3 <i>Gestión Operativa.</i> ....	21
9.2.1.2.3.1 <i>Importancia de la gestión Operativa.</i> ....	21
9.2.1.2.3.2 <i>¿En qué consiste la gestión Operativa?</i> .....	21
9.2.1.2.3.3 <i>Alcance y Funciones de la gestión operativa.</i> .....	21
9.2.1.2.3.4 <i>Tareas de la gestión Operativa.</i> .....	22
9.2.1.2.3.5 <i>¿Cómo incrementar el valor de la gestión operativa?</i> .....	22
9.2.1.3. ¿Cómo se mide la gestión?.....	23
9.2.1.4. Importancia de los Indicadores de Gestión. ....	24
9.2.1.5. El Proceso Del Control de los indicadores de gestión. ....	24
9.2.1.6 Proceso metodológico para el desarrollo de gestión. ....	26
9.2.1.6.1. <i>Identificación de procesos Claves.</i> .....	26
9.2.1.6.2. <i>Diseño del sistema de indicadores.</i> ....	26
9.2.1.4.2.1. <i>Indicadores genéricos de eficacia.</i> .....	28
9.2.1.4.6.2. <i>Indicadores genéricos de eficiencia.</i> .....	31
9.2.1.6.2.3. <i>Indicadores genéricos de economía.</i> .....	33
10. Diagnostico O Estudio De Campo .....	34

10.1 Metodología .....	34
10.1.1 Tipo Y Diseño De La Investigación.....	34
10.1.1.2 Investigación histórica. ....	34
10.1.1.3 Investigación descriptiva.....	34
10.2 Población De Estudio .....	34
10.3 Técnicas De Recolección De Datos .....	34
De acuerdo a la investigación realizada por .....	34
1. Identificación de procesos claves:.....	34
2. Diseño de indicadores: .....	35
3. Medición: .....	35
4. Comparación: .....	35
5. Acciones Administrativas: .....	35
Los cuales se aplicaran a los procesos claves de la institución medida por tres indicadores de eficacia, eficiencia y economía, estos indicadores determinarán el grado alcanzado durante el periodo, a la vez nos ayudarán emitir un análisis apegado estrictamente a la realidad de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta. ....	35
Resultados: .....	35
10.3.1 Identificación de Procesos claves.....	36
10.3.2 Diseño de Indicadores/Medición/Comparación.....	37
11. Diseño De La Propuesta.....	49
11.1 Justificación.....	49
11.2 Plan Operativo Anual 2019 (POA) Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta	49
11.2.1 Definición.....	49
11.2.2 Quien elabora el POA. ....	51
11.2.3 Estructura de la matriz del POA.....	52
11.2.4 Objetivos para la propuesta de la matriz del POA. ....	57
11.2.4.1 Objetivo General. ....	57
11.2.4.2 Objetivos Específicos.....	57
11.2.5 Matriz del Plan Operativo Anual (POA) para el año 2019. ....	58
12. Conclusiones .....	60
13. Recomendaciones.....	61
14. Bibliografía .....	62
15. Anexos.....	65
15.1 Glosario De Términos .....	65

## Índice De Tablas

Tabla 1.....	28
Tabla 2.....	31
Tabla 3.....	33
Tabla 4.....	37
Tabla 5.....	41
Tabla 6.....	45
Tabla 7.....	54

## Índice De Imagen

Imagen 1 – Cuadro de Clasificación de los Indicadores .....	26
Imagen 2 – Mapa de procesos claves de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta – Provincia de Manabí. ....	36
<i>Imagen 3 – Matriz POA 2019 Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí.....</i>	58
Imagen 4 - Matriz POA 2019 Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí.....	59

## Resumen

La Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí, es un organismo sin fines de lucro que trabaja para proteger la vida y la dignidad humana de las personas vulnerables bajo siete principios humanitarios: Humanidad, Neutralidad, Imparcialidad, Carácter voluntario, Universalidad, Independencia y Unidad. Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar las gestiones operativas dentro de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí, para detectar por medio de evaluaciones las falencias que inciden negativamente con el desarrollo de la institución, se aplicaron los indicadores de eficiencia, eficacia y economía para poder medir las actividades que se realizaron en el periodo del año 2017, usando métodos de investigación histórica (plan de rendición de cuenta del año 2017) y de investigación descriptiva (Procesos y actividades llevadas a cabo dentro de la institución). De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el análisis de la investigación se propone una Plan Operativo Anual (POA) para ser aplicado dentro de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí en el año 2019, cabe recalcar que se deben observar de forma constante el cumplimiento de los objetivos de la matriz.

### Palabras Claves:

-  Gestión Operativa
-  Eficiencia
-  Eficacia
-  Economía
-  Analizar
-  Plan Operativo Anual

## **Abstract**

The Ecuadorian Red Cross Manta Cantonal Board of the Province of Manabí, is a non-profit organization that works to protect the life and human dignity of vulnerable people under seven humanitarian principles: Humanity, Neutrality, Impartiality, Voluntary nature, Universality, Independence and Unity. This research was carried out with the objective of analyzing the operative managements within the Ecuadorian Red Cross Manta Cantonal Board of the Province of Manabí, to detect by means of evaluations the flaws that negatively affect the development of the institution, the indicators of efficiency, effectiveness and economy to be able to measure the activities that were carried out in the period of the year 2017, using methods of historical research (accountability plan for the year 2017) and descriptive research (Processes and activities carried out within the institution ). According to the results obtained through the analysis of the research, an Annual Operational Plan (AOP) is proposed to be applied within the Ecuadorian Red Cross Manta Cantonal Board of the Province of Manabi in 2019, it should be noted that they must be observed constant compliance with the objectives of the matrix.

### **Keywords:**

-  Operational Management
-  Efficiency
-  Effectiveness
-  Economy
-  Analyze
-  Annual operative plan

## **Introducción**

Este trabajo de investigación tiene como propósito identificar las principales falencias que acogen a la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta correspondiente a la Provincia de Manabí específicamente en el ámbito de la gestión operativa, por medio de un análisis aplicado a sus actividades.

La Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta es un organismo sin fines de lucro que trabaja para proteger la vida y la dignidad humana de las personas vulnerables bajo siete principios humanitarios: Humanidad, Neutralidad, Imparcialidad, Carácter voluntario, Universalidad, Independencia y Unidad. Al estar dedicada a esta actividad administra recursos provenientes de la autogestión de sus integrantes institucionales y la obtención de recursos económicos mediante la aplicación de sus servicios adicionales.

Con el pasar de los años se ha visto necesaria la aplicación de procesos de gestión operativa que permita sujetarse a las leyes y procedimientos vigentes en la legislación Ecuatoriana, el controlar las funciones permitirá la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos. Este es el caso de la gestión institucional que no es más que una previsión de futuras actividades que la Institución realizará regularmente, es decir, es un Plan Operativo Anual dirigido a cumplir una meta expresada en valores y términos de gestión.

La gestión operativa permite fortalecer la administración institucional y garantizar la planificación de la gestión administrativa, financiera y del talento humano, permite emitir informes apegados estrictamente a la realidad institucional, lo que garantiza tener mejoras en la gestión institucional de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí.

## **Objetivo General**

Evaluar la gestión operativa de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí en el año 2017.

## **Objetivos Específicos**

- ✚ Desarrollar bases teóricas para el estudio de la gestión operativa de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta
- ✚ Implementar la metodología propuesta por (Quintana González María José, 2008) para la evaluación de la gestión operativa para el desarrollo de la investigación de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta
- ✚ Analizar los resultados obtenidos por medio de los indicadores, Eficacia Eficiencia y Economía.
- ✚ Elaborar un Plan Operativo Anual (POA) para la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta desarrollado para el año 2019.

## **Formulación De Hipótesis**

¿Las principales falencias en la gestión operativa de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí se resaltan en las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución?

Considerando que la gestión operativa es un proceso de observación y medición a través del cual se realiza la comparación de forma regular de las previsiones efectuadas con los resultados reales obtenidos. Mediante el análisis de la gestión de operaciones se permite comprobar las desviaciones sufridas a lo largo de un proceso de operaciones pudiendo adoptar las medidas pertinentes para subsanarlas.

Si se utiliza de manera correcta la gestión operativa, se planifica a cabalidad las actividades necesarias que se determina en cada acción a realizarse.

La gestión operativa permitirá controlar: Actividades, identificar cualquier tipo de problemas, constituirá una buena base para la coordinación dentro de la institución.

El acceso a la información de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí, permite la búsqueda de la solución adecuada para los diferentes problemas que existe dentro de la misma.

Esta investigación es importante debido a que se puede llegar al punto que se desea resolver falencias para tener mejores resultados al momento de realizar un trabajo dentro Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí.

## **9. Marco Teórico De La Investigación**

### **9.1. Antecedentes**

#### **9.1.1. Antecedentes Internacional.**

Henry Dunant, nació en Suiza el 8 de mayo de 1828, creció en el período del despertar religioso, a los 18 años se unió a la sociedad Ginebrina de las almas. Al año siguiente junto a unos amigos fundó la llamada “Asociación del Jueves”, un grupo de jóvenes que se reunían para estudiar la Biblia y ayudar a los pobres y desamparados, dedicó la mayor parte de su tiempo libre a realizar visitas en la prisión y a realizar trabajo social. Con más edad se dedicó el negocio de los bancos.

A sus 31 años de edad (1859), hizo un viaje de negocios y pasó por Solferino, un pequeño poblado que acaba de terminar con una devastadora guerra entre soldados franceses y los persianos, la cual dio como resultado un campo de batalla con más de casi 10.000 heridos.

El dolor de aquel espectáculo debe haber calado muy hondo en todos los habitantes de aquel pueblo, pero Dunant quién, con el afán de que esto no se vuelva a suceder y si sucediera existiera un apoyo para los heridos de guerra, escribió un libro cuyo nombre es “Un recuerdo de Solferino”. (Armendaño, 2017)

Ayudado por las mujeres de Castiglione (pequeño poblado vecino), en aquella ocasión auxilió a los heridos sin hacer distinción alguna de nacionalidad o uniforme.

Su libro fue publicado en 1862 y proponía: la fundación de sociedades voluntarias de Socorro, para prestar asistencia a heridos en tiempos de guerra y la formación de un principio internacional, convencional y sagrado, como apoyo para dicha sociedad de Socorro.

Dunant conformó con 4 personas más, el “Comité de los Cinco” y con ayuda del gobierno suizo lograron realizar en Ginebra una conferencia diplomática con representantes de 16 países europeos.

Los principales resultados de esta conferencia fueron:

> Como Henry Dunant lo propuso, se promocionaría internacionalmente a las sociedades de Socorro.

> La creación del comité Internacional de la Cruz Roja (CICR).

> La redacción del “convenio de ginebra para mejorar la suerte que corren los militares heridos los de los ejércitos de campaña”, firmado el 22 de agosto de 1864 y ratificado en el transcurso de los años por casi la totalidad de los estados.

Es así como inicia su ahora larga vida la cruz roja y la media luna roja con el único ideal humanitario de brindar ayuda a quienes más lo necesitan. (Armendaño, 2017)

### **9.1.2. Antecedentes Nacional.**

Como sucede con casi todo lo bueno, la Cruz Roja tardó mucho en llegar al tercer mundo (salvo la excepción de Argentina). Se demoró 46 años en posicionarse en Ecuador.

Es así como en 1910 se crea la primera brigada de la Cruz Roja ecuatoriana con el fin de socorrer a los heridos que podría existir en una amenaza de guerra entre Ecuador y Perú.

Fue el General Eloy Alfaro quién expidió el decreto legislativo que declara a la Cruz Roja ecuatoriana con una institución de beneficencia utilidad pública en el año de 1910, pero pasada la emergencia del conflicto armado no se oficializaron los pasos para que fuera reconocida como sociedad nacional por el CICR hasta 1922.

El señor Luis Robalino Dávila (nombrado como primer presidente de la institución) realizó todos los trámites necesarios para poder conformar en Quito el primer directorio el 27 de diciembre de 1922. (Pozo, 2017)

La Cruz Roja ecuatoriana está presente en 24 provincias del país y en más de 70 cantones, así como una Sede Central en Quito.

La Sociedad Nacional de Cruz Roja Ecuatoriana formada por la unión de sus juntas locales está presente en todo el territorio nacional realizando ayuda humanitaria desde hace más de 106 años esto supone para la institución el reto de presentar ante el pueblo una Cruz Roja en permanente evolución, comprometida, moderna y al servicio del interés público desde la base de sus siete principios fundamentales: humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad. Cumplir esta misión requiere del esfuerzo y compromiso de todos sus miembros.

Nuestro país vive momentos de cambio, de evolución en el ejercicio de derechos de los ciudadanos, a los que una organización como Cruz Roja se adapta de forma rápida, es una organización humanitaria que desde la independencia y el servicio de los voluntarios contribuye a “salvar vidas, cambiar mentalidades”, como dice su Lema a Nivel Mundial. (Pozo, 2017)

### **9.1.3. Antecedentes Local.**

Según (Vincente, 2004) indica que Lamentablemente, es poco lo que podemos decir sobre el comienzo de esta institución Mantense. Hay algunos comentarios que datan desde los primeros años de la década de 1940 sobre la existencia de la Cruz Roja Algunos opinan que fue a raíz de la guerra de 1941 con el Perú, pero no hay documentos que confirmen lo dicho; más aún, no se han encontrado archivos sobre sesiones o reuniones de la entidad.

Desde 1950 nace una nueva historia para el cantón Manta, es aquí que se establecen directorios para que la institución pueda tener un líder al mando, en el año 1957 fue establecido como presidente de la Cruz Roja Ecuatoriana del Cantón Manta al Dr. Humberto Baquerizo Santiestevan por medio de una asamblea de ciudadanos del puerto llevada a cabo el 14 de febrero del año 1957, es así como el 18 de agosto de 1962 se consiguió un edificio para que funcione la institución, luego de dos años el Dr, Baquerizo puso su renuncia por cambio de

domicilio a la ciudad de Guayaquil, tomando el Mando el Dr. César Acosta Vásquez, como presidente y el Dr. Vicente Cuesta Ordoñez como Vicepresidente.

El Dr. César Acosta Vásquez, Presidente de la Cruz Roja, Hombre político por naturaleza, había ganado las elecciones como diputado por la provincia de Manabí en el año de 1966 y tenía en mente muy buenos proyectos para el crecimiento de la institución mantense, especialmente crear el banco de sangre, de urgente necesidades para la urbe en pleno desarrollo; por lo que mediante gestiones políticas, consiguió los principales equipos para su funcionamiento, dos hemotecas, visores de grupos sanguíneos, separadores de plasma, camas flebotomías y otros, cabe recalcar y hacer énfasis que por gestiones realizadas por el mismo, en el gobierno del Ing. León Febres Cordero, por medio del ministerio de salud pública se entrega en “Comodato” el edificio de LEA a la Cruz Roja Ecuatoriana Cantonal de Manta. (Vicente, 2004)

### **Voluntariado de la Cruz Roja de Manta**

Reinicia sus actividades de carácter social y humanitario el 17 de octubre de 1998, luego de un receso de pocos años por diversas circunstancias, las damas, socias del voluntariado de Cruz Roja son convocadas por la señora Aura Vásquez de Acosta, quien ejerció la presidencia desde el año 1981.

### **Creación del Socorrismo Voluntario**

El cuerpo de socorrismo voluntario de la entidad merece un comentario especial, por la trascendencia del servicio noble y desinteresado a la comunidad de Manta y la región. Fue creado en enero de 1981, por la emergencia bélica que vivió Ecuador, ante una nueva agresión del ejército Peruano en los destacamentos militares de nuestro oriente, en la parte central y sur. Por tal circunstancia crítica para la nación, se hizo un llamamiento a la juventud mantense, para que sirvan de unidad sanitaria y de primeros auxilios, por iniciativa del presidente

encargado el Dr. Vicente Cuesta Ordoñez, mientras el Dr. César Acosta Vásquez se encontraba en la ciudad de Quito cumpliendo funciones de diputado por Manabí.

Desde la creación del cuerpo de socorrimos dentro del cantón, por su invaluable función y profesionalismo ha recibido apoyo logístico de países como Francia, Estados Unidos y Japón, este último donó modernas ambulancias, gracias a gestiones destacadas de ciudadano Nipón y el Señor Jumpachi Inoue. Para continuar con las actividades y apoyo de las catástrofes que nuestro puerto ha recibido; como inundaciones de los barrios por inviernos severos o los fenómenos del niño; incendio en magnitud (caída del avión en la iglesia la Dolorosa), movimientos telúricos (terremoto de Bahía) y apoyos en feriados (campamentos en las playas). (Vincente, 2004)

## **9.2 Bases Teóricas**

### **9.2.1 Teoría Científica.**

#### **9.2.1.1. *¿Qué es la Gestión?***

Algunos autores definen a la gestión como una característica primordial en desarrollar un fin determinado para llevarlo a cabo de manera satisfactoria, en beneficio de una organización es así para: (Marciniak, 2017)

“La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar”.

De acuerdo con lo expuesto por el autor, se puede considerar que la gestión se caracteriza por tener una visión amplia a donde se desea llegar por una organización siempre y cuando estas condiciones sean viables para cumplirlas resolviendo así algunas de las situaciones que se presentan en una institución.

Por lo tanto la gestión concreta logros de un objetivo en un plazo determinado es la tarea principal de la administración por consiguiente la gestión es un peldaño entre lo que se planifico y las metas específicas que se desee alcanzar en busca de mejoras en la calidad.

De esta manera se obtiene una organización eficaz con el debido personal que lo sustente a fin de alcanzar un objetivo trazado mediante la investigación previa de lo que se desee mejorar en beneficio de todo el conglomerado educativo, siempre y cuando se lo realice de manera responsable y de acorde a la necesidad que se desee fortalecer alcanzando el éxito deseado.

La palabra gestión: del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar. En el libro “Indicadores de Gestión”, publicado en 1999, pg. 24 (1), se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. (Beltran, 2012)

La gestión se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

La gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

#### ***9.2.1.2. Niveles de Gestión.***

En las empresas es común hablar de tres niveles de gestión:

1. La gestión estratégica
2. La gestión táctica
3. La gestión operativa

##### *9.2.1.2.1 Gestión Estratégica.*

Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa.

Se fundamenta en la comprensión y en la administración de la relación e interacción de la empresa con el entorno interno y externo, es decir con los proveedores, gobierno y los clientes internos y externos, así como los agentes presentes en el ambiente tales como la competencia directa e indirecta, en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización. (AECA, 2001)

##### *9.2.1.2.2 Gestión Táctica.*

De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica, puesto que los objetivos de ésta se desprenden directamente de la primera gestión y deben estar alineados con ellos.

La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas y al decir internas se refiere, a aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de institución. (Ortiz Gomez, 2015)

#### *9.2.1.2.3 Gestión Operativa.*

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.

Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas cada una de las actividades internas. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas también las diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros. (Gallizo, 2005)

##### *9.2.1.2.3.1 Importancia de la gestión Operativa.*

La gestión operativa es importante para las empresas porque son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido.

##### *9.2.1.2.3.2 ¿En qué consiste la gestión Operativa?*

La gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa siga existiendo y pueda sobrevivir al siguiente día. Podríamos decir que sin el nivel operativo la organización no avanza, no se mueve, no crece, es decir, es como la gasolina para el auto, sin ella no funciona el motor y no camina. (Mora Corral, 2001)

##### *9.2.1.2.3.3 Alcance y Funciones de la gestión operativa.*

La gestión operativa abarca cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Asimismo, la gestión operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre los circuitos

organizativos y la tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. (Mora Corral, 2001)

#### *9.2.1.2.3.4 Tareas de la gestión Operativa.*

- **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento. (Mora Corral, 2001)

- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones. (Mora Corral, 2001)

- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir.** Enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente de los procedimientos más eficaces para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos. (Mora Corral, 2001)

En definitiva, la tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. En lo que respecta a la definición de los objetivos, estos deben ser acertados, realistas, concretos, cuantificables y medibles y que, sobre todo, se encuentren alineados con: las posibilidades de la organización. (Mora Corral, 2001)

#### *9.2.1.2.3.5 ¿Cómo incrementar el valor de la gestión operativa?*

- Conseguir un aumento de la cantidad o la calidad de las actividades en relación a los recursos (personales, tecnológicos, de infraestructuras, etc.) empleados.

- Reducción de los costos fijos y extraordinarios para los niveles actuales de producción.
- Alcanzar una mejor identificación de los requerimientos y de la respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes.

- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.

- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación. (Vernis Domenech, 1998)

### **9.2.1.3. ¿Cómo se mide la gestión?**

Siempre que se habla de medición, acuden a mi mente los signos vitales. En el ser humano, el funcionamiento del cuerpo, y como se controla, al menos inicialmente, a través de sólo cuatro factores: la tensión arterial, la frecuencia cardiaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura. Con estos elementos un médico puede saber si el cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga, la gestión tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son tres: la eficacia, la eficiencia, la economía. (Navarro Galera, 1998)

#### **Eficacia:**

Se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa.

De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia. La eficacia es el “Qué”. (Navarro Galera, 1998)

#### **Eficiencia:**

La eficiencia es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “Cómo”. (Navarro Galera, 1998)

#### **Economía:**

La economía, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha actividad. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de los cálculos que se obtienen los rendimientos que la institución dispondrá para mejorar su capacidad. (Navarro Galera, 1998)

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados, y deben mantenerse siempre bajo control y procurando altos y duraderos niveles de desempeño.

Por lo tanto, la eficacia, la eficiencia y la economía se miden a través de indicadores de gestión.

Estos indicadores nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de eficacia, eficiencia y economía y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender.

En el contexto empresarial, cuando la gestión está fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y de la empresa.

En cambio, si es la eficiencia de la gestión la que muestra resultados pocos satisfactorios el mejoramiento se obtendrá mejorando aspectos tales como la gestión de suministros, los procesos productivos y la utilización de la tecnología por mencionar algunas alternativas. (Navarro Galera, 1998)

#### ***9.2.1.4. Importancia de los Indicadores de Gestión.***

- Ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización
- Sirven como apoyo al proceso de toma de decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos, o se quiere proponer una nueva meta.
- Definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados. (Quintana González María José, 2008)

#### ***9.2.1.5. El Proceso Del Control de los indicadores de gestión.***

Según (Quintana González María José, 2008) Son tres pasos separados y diferentes, es muy importante que la planificación anteceda al control, se establecen los estándares para el trabajo en un proyecto y el control se hace dependiendo de unos estándares de rendimiento anteriormente especificadas por la institución. Estos tres pasos son:

- **Medición:** Se necesita tener información sobre la institución para determinar el rendimiento real.

Los gerentes usan con frecuencia cuatro fuentes ordinarias de información para medir el rendimiento real. Estos son: La observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos. El método de observación personal provee información que no se ha filtrado por los demás, lo malo de la observación personal es que puede ser muy subjetiva y no todo gerente pueda serlo. Los informes estadísticos pueden hacerse por medio de computadores, de gráficas, de barras, etc. Lo malo de los informes estadísticos es que dan una información limitada. (Quintana González María José, 2008)

Los informes verbales como conferencias, reuniones, diálogos o llamadas telefónicas, no se pueden documentar aunque ahora la tecnología lo puede llegar a lograr. Los informes escritos se hacen a mano o escribiendo a computador, estos son lentos y más formales. (Quintana González María José, 2008)

- **Comparación:** Se trata principalmente de comparar el grado de variación entre el rendimiento real y proyectado. Es vital determinar un límite para que no varíe más el rendimiento real del proyectado, es decir un rango de variación aceptable entre los dos tipos de rendimiento.

Si el grado de variación es demasiado alto, el gerente tiene la obligación de buscar la forma para que el rendimiento que se está dando, llegue a ser parecido o igual al rendimiento deseado y estandarizado. (Quintana González María José, 2008)

- **Acción Administrativa:** La tercera y última etapa del proceso de control es poner en marcha una acción administrativa. Cuando el gerente vea que tiene que tomar una acción, puede hacer tres cosas: No hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares. (Quintana González María José, 2008)

### 9.2.1.6 Proceso metodológico para el desarrollo de gestión.

#### 9.2.1.6.1. Identificación de procesos Claves.

Los procesos claves dentro de la Cruz Roja Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí son tres: El Proceso de Generación de Servicio de Ambulancia, El Proceso de Generación de Servicio de Banco de Sangre y El Proceso de Generación de Servicio del Centro de Diagnóstico.

#### 9.2.1.6.2. Diseño del sistema de indicadores.

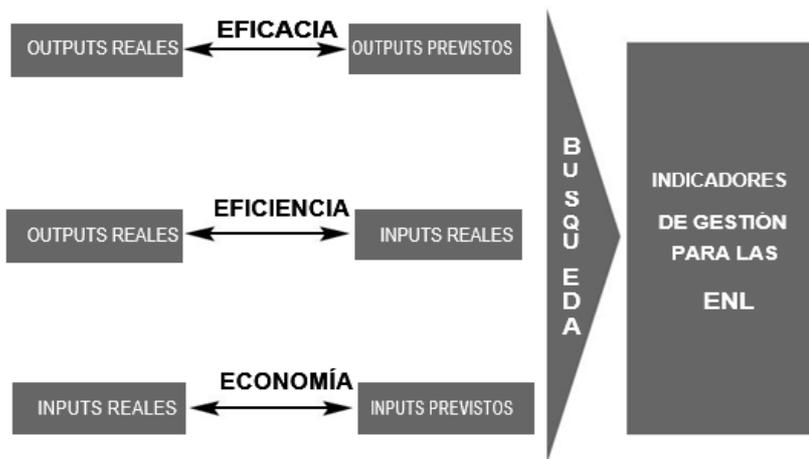


Imagen 1 – Cuadro de Clasificación de los Indicadores

Fuente: Ma. José Quintana

La Eficacia, eficiencia y Economía, son los indicadores más utilizados para ayudar a las instituciones no lucrativas a determinar si la gestión operativa se está manejando acertadamente, contribuyendo a que los directivos tengan una noción clara de lo que acontece, para poder tomar medidas correctivas oportunamente. (Quintana González María José, 2008)

La eficacia constituye el principal objetivo del control de la gestión en las entidades sin fines lucrativos, dado que informaría a los terceros interesados sobre el grado de éxito en la consecución de los fines de la organización. Como establece (AECA, 2001) las entidades no lucrativas deberían proporcionar información suficiente sobre el desarrollo de sus actividades, es decir, el grado de realización de las actividades y deberán ser juzgadas según las actividades que hayan realizado durante el ejercicio. De esta manera, relacionará los reales con los

objetivos establecidos – previstos o con un óptimo posible, tratando de asegurar los objetivos deseados.

Así, una entidad sin fines lucrativos será eficaz si en un periodo determinado se ajustan a lo programado; pero, como hemos puesto de manifiesto, la eficacia de las entidades no lucrativas no se encuentra en el beneficio económico sino en alcanzar el éxito en sus actividades, esto es, en seguir los objetivos sociales marcados y, en este sentido, se deberán medir éstos si se quiere continuar optimizando aquella. Por consiguiente, la inexistencia de objetivos o la falta de claridad de los mismos pueden ser indicativo de situaciones ineficaces. En tal sentido, se manifiesta (Quintana González María José, 2008) cuando apunta que “una entidad que no programa objetivos difícilmente tiene en mente alcanzar los fines y metas últimas, por lo que habrá de ser catalogada como ineficaz”.

9.2.1.4.2.1. *Indicadores genéricos de eficacia.*

*Tabla 1*

**Indicador Genérico de la Eficacia**

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Forma De Cálculo</b>
<b>Actividad Realizada</b>	Cumplir con los objetivos fijado de usuarios o servicios prestados	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de usuarios en el ejercicio en la actividad o servicio "n"}}{\text{N}^\circ \text{ de usuarios previstos durante ejercicio en la actividad o servicio "n"}} \right) \times 100$ $\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de servicios o actividades prestadas durante el ejercicio en el servicio "n"}}{\text{N}^\circ \text{ de servicios o actividades previstos en el ejercicio en la actividad "n"}} \right) \times 100$
<b>Crecimiento De La Actividad</b>	Aumentar el número de usuarios	$\left( \frac{\text{Número de usuarios en el ejercicio en la actividad "n"} - \text{N}^\circ \text{ de usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n"}}{\text{N}^\circ \text{ usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n"}} \right) \times 100$
<b>Grado De Ocupación</b>	Maximizar el número de servicios o usuarios	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de servicios o usuarios}}{\text{N}^\circ \text{ de estancias u usuarios máximo}} \right) \times 100$
<b>Promedio De Tiempo En Lista De Espera</b>	Reducción de lista de espera	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días de los solicitantes en lista de espera}}{\text{N}^\circ \text{ total de solicitantes del periodo}}$
<b>Grado De Cobertura De La Demanda</b>	Incrementar la satisfacción de la demanda	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes aceptadas en el periodo}}{\text{N}^\circ \text{ total de solicitudes del periodo}} \right) \times 100$
<b>Grado De Consecución De Los Objetivos Con Los Usuarios O Beneficiarios Objetivos Con Los Usuarios O Beneficiarios</b>	Maximizar el número de usuarios con los que se han cumplido el objetivo	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de usuarios con los que se ha cumplido el objetivo}}{\text{Número total de usuarios}} \right) \times 100$

<b>Satisfacción De Los Usuarios Sobre Una Determinada Actividad O Servicios</b>	Minimizar las quejas	$\text{N}^\circ \text{ de quejas en el ejercicio} / \text{Promedio de usuarios en el ejercicio}$
<b>Crecimiento De Los Ingresos</b>	Maximizar el número de usuarios satisfechos, así como conocer la percepción de la calidad del servicio por los usuarios o familiares	$(\text{N}^\circ \text{ de usuarios satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ de usuarios del servicio}) \times 100$
<b>Reducción De Los Gastos</b>	Maximizar los ingresos obtenidos	$(\text{Importe de los ingresos del ejercicio en la actividad "n"} - \text{Importe de los ingresos del ejercicio anterior en la actividad "n"} / \text{Importe de los ingresos del ejercicio anterior en la actividad "n"}) \times 100$
<b>Grado De Autonomía</b>	Minimizar los gastos	$(\text{Importe de los gastos del ejercicio en la actividad "n"} - \text{Importe de los gastos del ejercicio anterior en la actividad "n"} / \text{Importe de los gastos del ejercicio anterior en la actividad "n"}) \times 100$
	Incrementar la autonomía con respecto al año anterior	$(\text{Ingresos o rentas propias} / \text{Ingresos totales}) \times 100$

*Fuente: Ma. José Quintana*

Consecuentemente, entenderemos por eficacia el grado de cumplimiento de los objetivos sociales previamente marcados por la organización para cada uno de los servicios o programas y, por tanto, habrá que buscar indicadores que nos evalúen este objetivo. Sin embargo, también podemos entender la eficacia como el nivel de satisfacción alcanzado por los usuarios de los servicios o bienes suministrados por la entidad y, por ende, el indicador debe evaluar hasta qué punto las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas han

servido para dar cobertura a las necesidades concretas de los usuarios o beneficiarios para la que fue creada. (Iribar Bilbao, 1996)

Conjuntamente con la eficacia se debe analizar la calidad de los servicios prestados, dado que uno de los objetivos de la entidad no lucrativa debe ser ofrecer unos servicios a sus usuarios con unos niveles de calidad aceptables, puesto que sería relativamente fácil incrementar los niveles de servicios prestados sobre la base de reducir la calidad de los mismos.

Cada programa, proyecto o actividad desarrollado por la entidad debe definir sus propios sistema de indicadores de eficacia y no tienen que mantenerse inalterados para los ejercicios siguientes, dado que las actividades de la organización pueden variar a lo largo del tiempo por diversos factores tales como cambios en las demandas sociales, en la organización del ente, etc. La elección de estos indicadores no es una tarea fácil, dado que como establecen (Iribar Bilbao, 1996), los mismos deberían reflejar de alguna forma el grado de cumplimiento de la misión, deberían ser suficientemente cuantitativos, que no monetarios, si se quiere un control mínimamente funcional y deberían ser sencillos y poco numerosos<sup>3</sup>. No obstante, aunque encontrar un sistema de indicadores de eficacia perfecto es difícil, no debe suponer un obstáculo para las organizaciones que deben de empezar por un sistema sencillo de indicadores para, después, avanzar en su mejora.

A este respecto, (Goodman, 1992) señala que la eficiencia está vinculada a “la relación entre mercancías o servicios producidos y los recursos utilizados para producir los mismos. Una operación eficiente produce el máximo rendimiento del número de recursos utilizados; o tiene consumo mínimo para cualquier cantidad y calidad de los servicios producidos”. Del mismo modo (Anthony, 1994)

El auge de la eficiencia en las entidades sin fines de lucro se debe argumentar en el hecho de que éstas no solo deben suministrar bienes o servicios sino que lo deben hacer tan eficientemente como sea posible. De este modo, la gestión de los responsables de la

organización no sólo se medirá por los bienes o servicios prestados, tanto en calidad como en cantidad, sino que se debe poner en relación con los recursos que dispone para llevar a cabo la prestación de los mismos. Consecuentemente, no será más eficiente la entidad que más servicios suministre sino aquella que con unos recursos determinados maximice los servicios o bienes producidos.

A tenor de lo anterior, podemos conceptualizar los indicadores de eficiencia como aquellos indicadores de gestión que deben de informar sobre los medios utilizados por la organización en la producción de medios y servicios y las realizaciones o servicios ofrecidos por la misma, todo ello con un grado de detalle que permita identificar ambas variables -inputs y outputs- para todos y cada uno de los tipos de servicios, proyectos o programas prestados por la organización. (Vernis Domenech, 1998)

9.2.1.4.6.2. *Indicadores genéricos de eficiencia.*

*Tabla 2*

***Indicador Genérico de la Eficiencia***

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO</b>
<b>Eficiencia</b>	$\frac{\text{Nº de usuarios o beneficiarios en el ejercicio en la actividad "n"}}{\text{Coste total de la actividad "n"}}$
<b>Global</b>	$\frac{\text{Valor de la producción en la actividad "n"}}{\text{Coste total de la actividad "n"}}$
<b>Eficiencia Del Factor</b>	$\frac{\text{Nº de usuarios de la actividad o servicio "n"}}{\text{Horas-hombre aplicadas a la actividad o servicio "n"}}$
<b>Trabajo</b>	$\frac{\text{Nº de usuarios de la actividad "n"}}{\text{Nº de trabajadores asignados a la actividad "n"}}$
	$\frac{\text{Nº de usuarios de la actividad "n"}}{\text{Coste de personal de la actividad "n"}}$
	$\frac{\text{Valor de la producción de la actividad "n"}}{\text{Importe de otros gastos necesarios para llevar a cabo la actividad "n"}}$

***Fuente: Ma. José Quintana***

Conjuntamente con la eficacia y la eficiencia, la economía nos ayuda al análisis del control operativo o económico de estos entes. La economía, cuadro, se obtiene comparando los datos reales con lo previsto. Como señala (Montesinos Julve, 1992)“el análisis de la economía se ocupa de verificar si los recursos han sido obtenidos con el mínimo coste posible, preservando la adecuada calidad y cantidad de los mismos”. De este modo, podemos afirmar que la economía hace referencia a la adquisición de los recursos en calidad y cantidad apropiada y al menor coste posible. Así, la economía la emplearemos como un término expresivo del grado de acierto en cuanto a precios de adquisición, cantidades físicas, calidades técnicas y momentos de tiempo con el que las adquisiciones de recursos fueron practicadas.

El concepto de economía está relacionado con el proceso presupuestario, dado que en el mismo se lleva a cabo una previsión de costes que se deberá comparar con los costes reales en los que finalmente se han incurrido. No obstante, debemos tener cuidado puesto que en la elaboración del presupuesto puede haber elementos sesgados en su preparación, como puede ser la tendencia habitual a aumentar el presupuesto con la idea de que es mejor que excedan los recursos a que carezcan y, de este modo, se asegura el cumplimiento de los objetivos. Además, cuando se busca financiación es habitual que se aumenten los presupuestos dado que se presupone que la financiación obtenida será de menor cuantía que la solicitada.

Al margen de comparar los costes previstos con los costes reales, se hace necesario conocer si los bienes han sido adquiridos a un precio adecuado, en una cuantía precisa, en la calidad técnica deseada y en el momento adecuado de tiempo, es decir, en condiciones óptimas de adquisición. Como establece (Navarro Galera, 1998) los indicadores de economía son los encargados de proporcionar información que haga posible comparar tales aspectos óptimos para las adquisiciones de recursos con los valores que esos mismos atributos han tomado en la realidad.

9.2.1.6.2.3. *Indicadores genéricos de economía.*

*Tabla 3*

***Indicador Genérico de Economía.***

	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Indicador global de economía	Coste real del personal / Coste presupuestado del personal
	Indicador de economía del precio de adquisición	Coste de personal / Coste del personal según convenio o mercado
		Coste de personal del ejercicio / Promedio de personal empleado en el ejercicio
	Indicador de economía de cantidad física	Nº de horas reales de personal en la actividad “n” / Nº de horas previstas en la actividad “n”
	Nº de horas en la realización de la actividad “n” / Nº de horas de realización de la misma actividad por una organización similar	
	Horas de presencia (sin incluir las extraordinarias) / Horas posibles (nº de trabajadores X días laborables X horas al día)	

***Fuente: Ma. José Quintana***

## **10. Diagnostico O Estudio De Campo**

### **10.1 Metodología**

#### **10.1.1 Tipo Y Diseño De La Investigación.**

##### ***10.1.1.2 Investigación histórica.***

La Ayuda del plan de rendición de cuenta de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta cantonal de Manta, correspondiente a la Provincia de Manabí, se tomará como un sustento para una evaluación y análisis de las actividades que se desarrollan.

##### ***10.1.1.3 Investigación descriptiva.***

La investigación aplicada a la gestión operativa de la Junta se relacionará al análisis de las actividades que desarrolla la institución, por lo tanto se evaluarán los procesos claves, establecidos por medio del mapa de procesos de la Junta Manta.

### **10.2 Población De Estudio**

Para determinar la población de la investigación se tomará en cuenta a la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí. Siendo tomados en consideración la parte de gestión operativa más comprometidas con los procesos claves que se realizan dentro de la institución.

### **10.3 Técnicas De Recolección De Datos**

De acuerdo a la investigación realizada por (Quintana González María José, 2008) aplicadas a las instituciones sin fines de lucro establece cinco parámetros importantes a seguir:

1. **Identificación de procesos claves:** Los procesos claves dentro de la Cruz Roja Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí son tres: El Proceso de Generación de Servicio de Ambulancia, El Proceso de Generación de Servicio de Banco de Sangre y El Proceso de Generación de Servicio del Centro de Diagnóstico.

2. **Diseño de indicadores:** La Eficacia, eficiencia y Economía, son los indicadores más utilizados para ayudar a las instituciones no lucrativas a determinar si la gestión operativa se está manejando acertadamente (Quintana González María José, 2008)
3. **Medición:** Se necesita tener información sobre la institución para determinar el rendimiento real. (Quintana González María José, 2008)
4. **Comparación:** Se trata principalmente de comparar el grado de variación entre el rendimiento real y proyectado. (Quintana González María José, 2008)
5. **Acciones Administrativas:** La tercera y última etapa del proceso de control es poner en marcha una acción administrativa. (Quintana González María José, 2008)

Los cuales se aplicaran a los procesos claves de la institución medida por tres indicadores de eficacia, eficiencia y economía, estos indicadores determinarán el grado alcanzado durante el periodo, a la vez nos ayudarán emitir un análisis apegado estrictamente a la realidad de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta.

## **Resultados:**

### 10.3.1 Identificación de Procesos claves.

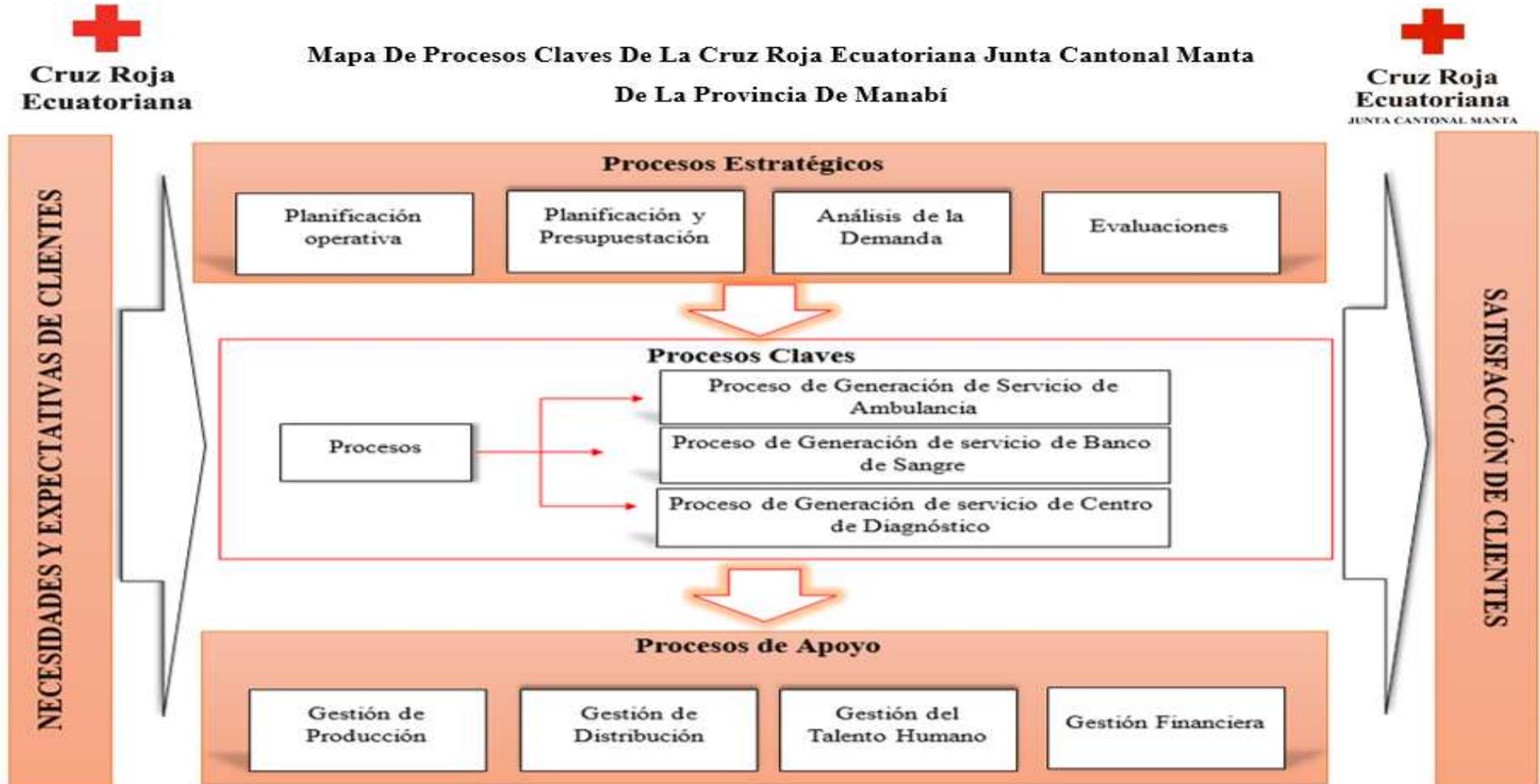


Imagen 2 – Mapa de procesos claves de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta – Provincia de Manabí.

Elaborado por: Cedeño Mero María Esther

### 10.3.2 Diseño de Indicadores/Medición/Comparación

**Tabla 4**

**Proceso de Generación de Servicio de Ambulancia**

Indicador	Objetivo	Fórmula	Descripción	Forma De Cálculo	Resultados	Meta	Análisis
<b>Eficacia</b>	Cumplir con los objetivos fijado de usuarios o servicios prestados	$(N^{\circ} \text{ de usuarios en el ejercicio en la actividad o servicio "n"} / N^{\circ} \text{ de usuarios previstos durante ejercicio en la actividad o servicio "n"}) \times 100$	500 = N° usuarios de ambulancias. 600 = N° previsto en el ejercicio de la actividad	$(500/600) \times 100$	83.33% de grado Eficacia	100%	<b>El grado de Eficacia alcanzado dentro de la actividad fue de un 83.33% por lo tanto no es eficaz debido a que no se alcanzó la meta de 600 usuarios establecidos para el 2017</b>
<b>Eficacia</b>	Aumentar el número de usuarios	$(\text{Número de usuarios en el ejercicio en la actividad "n"} - N^{\circ} \text{ de usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n"} / N^{\circ} \text{ usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n"}) \times 100$	500 = N° usuarios en el ejercicio de la actividad de Ambulancias 250 = N° usuarios del ejercicio anterior en la actividad de Uso de Ambulancias	$(500 - 250 / 250) \times 100$	100 % incremento de usuarios en la actividad.	140%	<b>En el año 2017 se incrementó el 100% de usuarios referente a la actividad de servicio de ambulancia, pero no es eficaz porque se tuvo que lograr un 140% de meta establecida que corresponde a los 600 usuarios previsto para este periodo.</b>
<b>Eficacia</b>	Incrementar la satisfacción de la demanda	$(N^{\circ} \text{ de evaluaciones de servicio satisfactorias} / N^{\circ} \text{ total de evaluaciones del servicio}) \times 100$	No se lleva a cabo proceso de evaluación de servicio				<b>No se lleva registro por lo tanto no se puede medir, y por lo tanto no es posible llevar procesos de mejora mientras no se mida.</b>

<b>Eficacia</b>	Maximizar los ingresos obtenidos	(Ingresos del ejercicio en la actividad - Importe de los ingresos del ejercicio del año anterior en la actividad / ingresos del ejercicio en el año anterior en la actividad) X 100	\$9,245.00= ingresos del ejercicio en la actividad. \$7,850.00 = ingresos del ejercicio anterior en la actividad	$(\frac{\$9,245.00 - \$7,850.00}{\$7,850.00}) \times 100$	17.77% de crecimiento en los ingresos	20%	Según lo previsto para el año 2017 se puede observar que la establecida era del 20%, por lo tanto se puede observar el proceso como ineficaz porque solo se pudo obtener un ingreso del 17.77%
<b>Eficacia</b>	Minimizar los gastos	(Gastos del ejercicio en la actividad - gastos de la actividad en el año anterior “/gastos de la actividad en el año anterior) x 100	\$6,323.41 = gastos del ejercicio en las actividad. \$8,568.00= gastos del ejercicio anterior en la actividad	$(\frac{\$6,323.41 - \$8,568.00}{\$8,568.00}) \times 100$	26.20% de reducción de Gastos	-30%	Se ha logrado minimizar los gasto en la actividades de Servicio de ambulancia en un 26.20%, pero no se ha conseguido alcanzar el objetivo debido a que se tenía que reducir un 30% los gastos aplicados para esta actividad.
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia Global	N° de usuarios o beneficiarios en el ejercicio en la actividad / Coste total de la actividad	500 = N° de usuarios o beneficiarios en el ejercicio en la actividad \$12,345.00 Coste total de la actividad	$(\frac{500}{\$12,345.00})$	<b>4.05 % grado de eficiencia</b>	4.86%	En el año 2017 no se alcanzó la meta del 4.86% establecido de acuerdo al número de usuarios previsto, solo se logró un 4.05% de grado de eficiencia, por lo tanto el aprovechamiento de los recursos se considera ineficiente

<b>Eficiencia</b>	Eficiencia Global	Ingresos de la producción en la actividad / Coste total de la actividad	\$9,245.00 = Ingresos de la producción en la actividad. \$12,345.00= Coste total de la actividad de Ambulancia	(\$9,245.00 / \$12,345.00)	<b>74.89%</b>	100%	<b>Dentro de lo establecido solo se logró alcanzar un 74.89%, lo cual significa que por cada dólar de costo se tuvo un valor de \$0.74 centavos.</b>
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia del factor trabajo	Nº de usuarios de la actividad o servicio / Horas-hombre aplicadas a la actividad o servicio	500 = Nº de usuarios de la actividad o servicio. 2.080= Horas	(500 / 2.080)	<b>0.24</b>	0.28	<b>El promedio de atención de un usuario fue de 0,24 hora por usuario, lo cual corresponde a que es una labor ineficiente debido a que se debió aprovechar los recursos en 0,28 horas.</b>
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia del factor trabajo	Nº de usuarios de la actividad / Coste de personal de la actividad "n"	500 = Nº de usuarios de la actividad \$2,987.80 = Coste de personal de la actividad	500 / \$2,987.80	<b>0.17</b>	0.20	<b>Se generó una eficiencia del 17% y se debió generar una eficiencia del 20%</b>
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia del factor trabajo	Nº de usuarios de la actividad / Nº de trabajadores asignados a la actividad	500 = Nº de usuarios de la actividad 4 = / Nº de trabajadores asignados a la actividad	500 / 4	<b>125</b>	150	<b>En el año 2017 se atendieron por cada 125 usuarios, por lo tanto fueron ineficientes porque la meta era de 150 usuarios según lo previsto.</b>
<b>Economía</b>	Indicador global de economía	Coste real del personal / Coste presupuestado del personal	\$2,987.80 = Coste real del personal \$2,987.80 = Coste presupuestado del personal	(\$2,987.80 / \$2,987.80)	<b>1</b>	1	<b>1 = 100% de sueldos y salarios cancelados al personal que labora en el servicio de Ambulancia para la junta Manta</b>

<b>Economía</b>	Indicador de economía del precio de adquisición	de personal del ejercicio	Coste de personal del ejercicio / N° de personal empleado en el ejercicio	\$2,987.80 = Coste de personal del ejercicio. 4 = N° de personal empleado en el ejercicio	(\$2,987.80 / 4)	<b>\$746.95</b>	<b>\$746.95</b>	<b>Cada persona que labora en los servicios de ambulancia como conductor percibe un valor de \$746.95 que se cancela a final de cada mes</b>
<b>Economía</b>	Indicador de Economía de Cantidad Física	de personal en la actividad "n" / N° de horas previstas en la actividad "n"	N° de horas reales de personal en la actividad de Traslados en Ambulancias	2.080= N° de horas reales de personal en la actividad de Traslados en Ambulancias	(2.080/ 2.080)	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1= 100% de horas laborables cubiertos para la producción de servicio de ambulancia por cada persona que desarrolla esta actividad.</b>

*Elaborado por: Cedeño Mero María Esther*

*Fuente: Investigación de Campo.*

Tabla 5

*Proceso de Generación de Servicio de Banco de Sangre*

Indicador	Objetivo	Fórmula	Descripción	Forma De Cálculo	Resultados	Meta	Analisis
<b>Eficacia</b>	Cumplir con los objetivos fijado de usuarios o servicios prestados	$(N^{\circ} \text{ de usuarios en el ejercicio en la actividad o servicio "n" / } N^{\circ} \text{ de usuarios previstos durante ejercicio en la actividad o servicio "n"}) \times 100$	300 = N° usuarios de banco de Sangre. 400 = N° previsto en el ejercicio de la actividad	$(300/400) \times 100$	75 % de grado Eficacia	100%	<b>El grado de Eficacia alcanzado dentro de la actividad fue de un 75% por lo tanto no es eficaz debido a que no se alcanzó la meta de 400 usuarios establecidos para el 2017 en el servicio de Banco de Sangre</b>
<b>Eficacia</b>	Aumentar el número de usuarios	$(\text{Número de usuarios en el ejercicio en la actividad "n" - } N^{\circ} \text{ de usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n" / } N^{\circ} \text{ usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n"}) \times 100$	300 = N° usuarios en el ejercicio de la actividad de banco de Sangre. 150 = N° usuarios del ejercicio anterior en la actividad de Uso del banco de Sangre.	$(300 - 150 / 150) \times 100$	100% incremento de usuarios en la actividad.	166%	<b>En el año 2017 se incrementó el 100% de usuarios referente a la actividad de servicio de Banco de Sangre, pero no es eficaz porque se tuvo que lograr un 166% de meta establecida que corresponde a los 400 usuarios previsto para este periodo.</b>
<b>Eficacia</b>	Incrementar la satisfacción de la demanda	$(N^{\circ} \text{ de evaluaciones de servicio satisfactorias / } N^{\circ} \text{ total de evaluaciones del servicio}) \times 100$	No se lleva a cabo proceso de evaluación de servicio				<b>No se lleva registro por lo tanto no se puede medir, y por ende no es posible llevar procesos de mejora mientras no se mida.</b>

<b>Eficacia</b>	Maximizar los ingresos obtenidos	(Ingresos del ejercicio en la actividad - ingresos del ejercicio anterior en la actividad / ingresos del ejercicio en el año anterior en la actividad x 100)	\$36,000.00= ingresos del ejercicio en la actividad. \$22,850.00 = ingresos del ejercicio anterior en la actividad	$(\$36,000.00 - \$22,850.00 / \$22,850.00) \times 100$	57.55% de crecimiento en los ingresos	60%	Según lo previsto para el año 2017 se puede observar que el objetivo establecido era del 60% pero se consiguió obtener un 57.55% lo cual no fu eficaz para el proceso
<b>Eficacia</b>	Minimizar los gastos	(gastos del ejercicio en la actividad - gastos del ejercicio anterior en la actividad /gastos del ejercicio anterior en la actividad) x 100	\$26,922.18 = del ejercicio en las actividad. \$32,000.00= gastos del ejercicio anterior en la actividad	$(\$26,922.18 - \$32,000.00 / \$32,000.00) \times 100$	15.87% de reducción de Gastos	-20%	Se ha logrado minimizar los gasto en la actividades de Servicio de Banco de Sangre en un 15.87%, pero no se ha conseguido alcanzar el objetivo debido a que se tenía que reducir un 20% los gastos aplicados para esta actividad.
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia Global	N° de usuarios o beneficiarios en el ejercicio en la actividad / Coste total de la actividad	300 = N° de usuarios o beneficiarios en el ejercicio en la actividad \$38,000.00 = Coste total de la actividad	$(300 / \$38,000.00)$	<b>0.78% Grado de eficiencia</b>	1.05%	En el año 2017 no se alcanzó la meta del 1.05% establecido de acuerdo al número de usuarios previsto, solo se logró un 0.78% de grado de eficiencia, por lo tanto el aprovechamiento de los recursos se considera ineficiente

<b>Eficiencia</b>	Eficiencia Global	Ingreso de la producción en la actividad / Coste total de la actividad	\$36,000.00 = Ingresos de la producción en la actividad. \$38,000.00 = Coste total de la actividad de servicio de banco de Sangre	(\$36,000.00 / \$38,000.00)	<b>94%</b>	100%	<b>Dentro de lo establecido solo se logró alcanzar un 94%, lo cual significa que por cada dólar de costo se tuvo un valor de \$0.94 centavos de ingresos</b>
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia del factor trabajo	Nº de usuarios de la actividad o servicio / Horas-hombre aplicadas a la actividad o servicio	300 = Nº de usuarios de la actividad o servicio. 24 = Horas	(300 / 2.080)	<b>0.14</b>	0.19	<b>El promedio de atención de un usuario fue de 0,14 hora por usuario, lo cual corresponde a que es una labor ineficiente debido a que se debió aprovechar los recursos en 0,19 horas.</b>
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia del factor trabajo	Nº de usuarios de la actividad / Coste de personal de la actividad "n"	300 = Nº de usuarios de la actividad \$4,481.70 = Coste de personal de la actividad	300 / \$4,481.70	<b>6</b>	8	<b>Se generó una eficiencia del 6% y se debió generar una eficiencia del 8%</b>
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia del factor trabajo	Nº de usuarios de la actividad / Nº de trabajadores asignados a la actividad	300 = Nº de usuarios de la actividad 6 = / Nº de trabajadores asignados a la actividad	300 / 6	<b>50</b>	66	<b>En el año 2017 se atendieron por cada personal 50 usuarios, por lo tanto fueron ineficientes porque la meta era de atender 66 usuarios según lo previsto.</b>
<b>Economía</b>	Indicador global de economía	Coste real del personal / Coste presupuestado del personal	\$4,481.70 = Coste real del personal \$4,481.70 = Coste presupuestado del personal	(\$4,481.70 / \$4,481.70 )	<b>1</b>	1	<b>1 = 100% de sueldos y salarios cancelados al personal que labora en el servicio de banco de sangre para la junta Manta</b>

<b>Economía</b>	Indicador de economía del precio de adquisición	de del de ejercicio	Coste de personal del ejercicio / Promedio de personal empleado en el ejercicio	\$4,481.70 = Coste de personal del ejercicio. 6 = Promedio de personal empleado en el ejercicio	(\$4,481.70 / 6)	<b>\$746.95</b>	<b>\$746.95</b>	<b>Cada persona que labora en los servicios de Banco de Sangre percibe un valor de \$746.95 que se cancela a final de cada mes</b>
<b>Economía</b>	Indicador de Economía de Cantidad Física	de de	Nº de horas reales de personal en la actividad "n" / Nº de horas previstas en la actividad "n"	12 = Nº de horas reales de personal en la actividad de banco de Sangre. 12 = Nº de horas previstas en la actividad de banco de Sangre.	(2.080/ 2.080)	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1= 100% de horas laborables cubiertos para la producción de servicio de banco de Sangre por cada persona que desarrolla esta actividad.</b>

*Elaborado por: Cedeño Mero María Esther*

*Fuente: Investigación de Campo.*

Tabla 6

*Proceso de Generación de Servicio de Centro de Diagnóstico*

Indicador	Objetivo	Fórmula	Descripción	Forma De Cálculo	Resultados	Meta	Analisis
<b>Eficacia</b>	Cumplir con los objetivos fijado de usuarios o servicios prestados	$(N^{\circ} \text{ de usuarios en el ejercicio en la actividad o servicio "n" / } N^{\circ} \text{ de usuarios previstos durante ejercicio en la actividad o servicio "n"}) \times 100$	500 = N° usuarios de ambulancias. 600 = N° previsto en el ejercicio de la actividad	$(500/600) \times 100$	83.33% de grado Eficacia	100%	<b>El grado de Eficacia alcanzado dentro de la actividad fue de un 83.33% por lo tanto no es eficaz debido a que no se alcanzó la meta de 600 usuarios establecidos para el 2017</b>
<b>Eficacia</b>	Aumentar el número de usuarios	$(\text{Número de usuarios en el ejercicio en la actividad "n"} - N^{\circ} \text{ de usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n"} / N^{\circ} \text{ usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n"}) \times 100$	500 = N° usuarios en el ejercicio de la actividad de Ambulancias 250 = N° usuarios del ejercicio anterior en la actividad de Uso de Ambulancias	$(500 - 250 / 250) \times 100$	100 % incremento de usuarios en la actividad.	140%	<b>En el año 2017 se incrementó el 100% de usuarios referente a la actividad de servicio de Centro de Diagnóstico, pero no es eficaz porque se tuvo que lograr un 140% de meta establecida que corresponde a los 600 usuarios previsto para este periodo.</b>
<b>Eficacia</b>	Incrementar la satisfacción de la demanda	$(N^{\circ} \text{ de evaluaciones de servicio satisfactorias / } N^{\circ} \text{ total de evaluaciones del servicio}) \times 100$	No se lleva a cabo proceso de evaluación de servicio				<b>No se lleva registro por lo tanto no se puede medir, y por lo tanto no es posible llevar procesos de mejora mientras no se mida.</b>
<b>Eficacia</b>		$(\text{Ingresos del ejercicio en la actividad} - \text{ingresos del ejercicio del año anterior en la actividad}) / \text{ingresos del ejercicio del año anterior en la actividad} \times 100$	\$14,295.26= ingresos del ejercicio en la actividad.	$(\$14,295.26 - \$10,425.25 / \$10,425.25) \times 100$	37.12%	40%	<b>Según lo previsto para el año 2017 se puede observar que la establecida era del 20%,</b>

	Maximizar los ingresos obtenidos	los actividad / ingresos del ejercicio en el año anterior en la actividad) X 100	\$10,425.25 = ingresos del ejercicio anterior en la actividad		de crecimiento en los ingresos		por lo tanto se puede observar el proceso como ineficaz porque solo se pudo obtener un ingreso del 37.12%
<b>Eficacia</b>	Minimizar los gastos	(Gastos del ejercicio en la actividad - gastos de la actividad en el año anterior “/gastos de la actividad en el año anterior) x 100	\$23,146.00 = gastos del ejercicio en las actividad. \$27,436.00= del ejercicio anterior en la actividad	( $\frac{\$23,146.00}{\$27,436.00} - 1$ ) X 100	- 15.64% de reducción de Gastos	-20%	Se ha logrado minimizar los gasto en la actividades de Centro de Diagnóstico en un 15.64%, pasando la meta, pero no se ha conseguido alcanzar el objetivo debido a que se tenía que reducir un 20% los gastos aplicados para esta actividad.
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia Global	N° de usuarios o beneficiarios en el ejercicio en la actividad / Coste total de la actividad	500 = N° de usuarios o beneficiarios en el ejercicio en la actividad \$16,110.00 = Coste total de la actividad	( $\frac{500}{\$16,110.00}$ )	<b>3.10% grado de eficiencia</b>	3.72%	En el año 2017 no se alcanzó la meta del 3.72% establecido de acuerdo al número de usuarios previsto, solo se logró un 3.10% de grado de eficiencia, por lo tanto el aprovechamiento de los recursos se considera ineficiente
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia Global	Ingresos de la producción en la actividad / Coste total de la actividad	\$14,295.26= Valor de la producción en la actividad. \$16,110.00 = Coste total de la actividad de servicio de Centro de Diagnóstico	( $\frac{\$14,295.26}{\$16,110.00}$ )	<b>88%</b>	100%	Dentro de lo establecido solo se logró alcanzar un 88%, lo cual significa que por cada dólar de costo se tuvo un valor de \$0.88 centavos de ingresos

<b>Eficiencia</b>	Eficiencia del factor trabajo	N° de usuarios de la actividad o servicio / Horas-hombre aplicadas a la actividad o servicio	500 = N° de usuarios de la actividad o servicio. 2.080 = Horas	(500 / 2.080)	<b>0.24</b>	0.28	El promedio de atención de un usuario fue de 0,24 hora por usuario, lo cual corresponde a que es una labor ineficiente debido a que se debió aprovechar los recursos en 0,28 horas.
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia del factor trabajo	N° de usuarios de la actividad / Coste de personal de la actividad "n"	500 = N° de usuarios de la actividad \$2,987.80 = Coste de personal de la actividad	500 / \$2,987.80	<b>0.17</b>	0.20	Se generó una eficiencia del 17% y se debió generar una eficiencia del 20%
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia del factor trabajo	N° de usuarios de la actividad / N° de trabajadores asignados a la actividad	500 = N° de usuarios de la actividad 4 = / N° de trabajadores asignados a la actividad	500 / 4	<b>125</b>	150	En el año 2017 se atendieron por cada personal 125 usuarios, por lo tanto fueron ineficientes porque la meta era de 150 usuarios según lo previsto.
<b>Economía</b>	Indicador global de economía	Coste real del personal / Coste presupuestado del personal	\$2,987.80 = Coste real del personal \$2,987.80 = Coste presupuestado del personal	(\$2,987.80 / \$2,987.80)	<b>1</b>	1	1 = 100% de sueldos y salarios cancelados al personal que labora en el servicio de Centro de Diagnóstico para la junta Manta
<b>Economía</b>	Indicador de economía del precio de adquisición	Coste de personal del ejercicio / Promedio de personal empleado en el ejercicio	\$2,987.80 = Coste de personal del ejercicio. 4 = Promedio de personal empleado en el ejercicio	(\$2,987.80 / 4)	<b>\$746.95</b>	<b>\$746.95</b>	Cada persona que labora en los servicios de Centro de Diagnóstico, como radiólogos y doctores perciben un valor de

**\$746.95 que se cancela a final de cada mes**

<b>Economía</b>	Indicador de Economía de Cantidad Física	Nº de horas reales de personal en la actividad "n" / Nº de horas previstas en la actividad "n"	2.080= Nº de horas reales de personal en la actividad desarrollada en el centro de diagnóstico 2.080= Nº de horas previstas en la actividad desarrollada en el centro de diagnóstico	(2.080/ 2.080)	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1= 100% de horas laborables cubiertos para la producción de servicio de Centro de Diagnóstico por cada persona que desarrolla esta actividad.</b>
-----------------	--	--	---	----------------	----------	----------	--

*Elaborado por: Cedeño Mero María Esther*

*Fuente: Investigación de Campo.*

## **11. Diseño De La Propuesta**

### **11.1 Justificación**

La Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí, por más de 60 años lleva ejerciendo sus actividades ofreciendo sus servicios a la ciudadanía Mantense, principalmente en actividades de banco de Sangre además de servicios de ambulancia y de diagnósticos por imágenes.

La razón de ser de la institución es el desarrollo de la gestión operativa he ahí donde incurren las actividades brindadas por la institución, según los indicadores aplicados a la institución existen diversas falencia que son muy notorias en el costos de las actividades como en el desarrollo de las mismas, a tal grado que no se observa crecimiento dentro de la recuperación de inversiones debido a que no se están evaluando y analizando las actividades durante el periodo de manera constante y no existe responsable alguno que se encargue de ayudar al cumplimiento de los objetivos de la institución.

### **11.2 Plan Operativo Anual 2019 (POA) Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta**

El Plan Operativo Anual es un documento público donde la institución con sus debidos responsables afianzan los objetivos y las directrices que se deben cumplir a corto plazo, se lo realiza con una duración de un año, por lo tanto se lo conoce como Plan Operativo Anual en donde se asimilan los planes estratégicos para poder adaptarse a los objetivos generales de la institución.

#### **11.2.1 Definición.**

Según algunos autores manifiestan criterios sobre el Plan Operativo Anual, es así para: (Antonio, 2011)

“Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos o institucionales; convierten los propósitos institucional en pasos claros y en

objetivos y metas evaluables a corto plazo. Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos”.

De acuerdo con lo manifestado anteriormente, el plan operativo anual es un instrumento que cumple con los objetivos primordiales de una manera clara y precisa durante un periodo esto se lo realiza a corto plazo, desde luego permite la rectificación en su planificación por situaciones y condiciones las cuales se presentar en el transcurso del año para considerarlas y mejorarlas en su próxima aplicación.

El Plan Operativo Anual da seguimiento al desarrollo institucional mediante las herramientas que se emplean, esto se lo lograra a corto plazo o en el año, por lo tanto los objetivos se encuentran con un paso fundamental que es la de orientar los propósitos que se desea alcanzar en beneficio de la institución.

Según (AGUAYO LOPÉZ, 2005) manifiesta que:

“El Programa Operativo Anual Institucional es un documento integrador, diseñado con la intención de guiar la ejecución y permitir el seguimiento de las actividades más relevantes, previstas por la comunidad. Como instrumento, representa la fase de operativa del proceso denominado “gestión del ciclo de proyecto”

Con lo citado por el autor, se puede argumentar que el Plan Operativo Anual integra a la institución a través del planteamiento, ejecución y el respectivo alcance de las actividades más destacadas del establecimiento, este instrumento es la fase de gestión del ciclo del proyecto la que permite conocer las etapas de planificación, programación, implementación, seguimiento y evaluación, donde se cumple con las actividades a realizarse de forma global.

Según (UTMACH., 2012) Expresa que el Plan Operativo Anual es:

“La planificación operativa según la conceptualización de la Secretaría Nacional de Planificación, considera como base lo siguiente: función, misión y visión institucional. Los POA tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos institucionales; y propiciar pasos claros en objetivos y metas evaluables a corto plazo”.

De acuerdo con lo expuesto por el autor, el plan operativo Anual es un conjunto de actividades; pedagógicas, deportivas, recreativas, sociales, culturales y cívicas las que son planificadas para el año, sin dejar de lado el cumplimiento de todas las acciones que se plantean, las normas con las que se realiza dentro del Plan Operativo Anual para ello se realiza la planificación, la organización, el desarrollo y la evaluación de la misma.

Todo Plan Operativo Anual se basa en la función, misión, visión de la institución de la que se habla, es decir, trata de cumplir los objetivos planteados a corto plazo, es un instrumento útil para toda la sociedad.

Además el Plan Operativo Anual tiene como realidad enfocarse en proyectos específicos a realizarse de manera idónea a través de la misión y visión a la que aspira llegar la institución es decir los objetivos y principios a ejecutarse.

### **11.2.2 Quien elabora el POA.**

Según (Antonio, 2011) Manifiesta que:

“La formulación del Plan Operativo Anual, por parte de las entidades nacionales, debe realizarse dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus diferentes instancias orgánicas (direcciones / gerencias / departamentos / divisiones/ jefaturas / procesos / subprocesos / entre otros). Su coordinación debe estar a cargo de la Dirección de Planificación o quién asuma este rol”.

Según lo manifestado, se consideran que en la elaboración de Plan Operativo Anual intervienen personas que conforman la comunidad institucional como; personal administrativo,

presidente, directorio, coordinadores entre otros, encargándose de coordinar con la dirección de planificación de acorde a la necesidad de la institución.

### **11.2.3 Estructura de la matriz del POA.**

Según (UTMACH, 2012) Expresa que:

“A continuación se indicara cada una de las variables del plan operativo anual de una institución y la forma cómo se debe elaborar el formulario.

- ✚ Componentes
- ✚ Resultados
- ✚ Indicador de resultado
- ✚ Metas
- ✚ Actividades
- ✚ Medios de verificación
- ✚ Responsables
- ✚ Tiempo en semanas
- ✚ Costo anual
- ✚ Financiamiento”.

Tomando en cuenta lo anterior, el Plan Operativo Anual (POA) tiene una estructura que permite su fácil elaboración y no estar confundido en el momento de su estructuración. Es así que se detallara cada uno de sus elementos, para cumplir de mejor manera los proyectos que se plantean en la institución a corto plazo.

#### **Componentes:**

Se lo desarrollo en las competencias.

#### **Resultados:**

Son logros que se esperan cumplir, su evaluación se lo realiza cualitativamente.

#### **Indicadores De resultado:**

Es la forma de cómo se calculara todos los resultados obtenidos

**Metas:**

Es el valor que se obtiene de los indicadores de resultado.

**Actividades:**

Acciones con las que se cumplen las metas.

**Medios de verificación:**

Compone todo el documento físico de las metas cumplidas.

**Responsables:**

Quien se encuentra a cargo de la ejecución o cumplimiento de actividades.

**Tiempo:**

Tiempo previsto.

**Costos:**

Recursos económicos que se invertirán el cumplimiento del POA.

**Financiamiento:**

De donde provienen los recursos económicos.

Tabla 7

Acciones Administrativas Para La Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta

Indicador	Objetivo	Resultados	Meta	Acción/ Fortalecimientos
<b>Eficacia</b>	Cumplir con los objetivos fijado de usuarios o servicios prestados	83.33% de grado Eficacia	100%	Dar a Conocer los servicios de ambulancia que presta la Junta Cantonal para el Cantón Manta
	Aumentar el número de usuarios	100 % incremento de usuarios en la actividad.	140%	Promover el servicio de Ambulancia que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.
	Incrementar la satisfacción de la demanda	No se lleva a cabo proceso de evaluación de servicio		Crear un Proceso de Evaluación para medir el nivel de Satisfacción de la demanda para el servicio de Ambulancia.
	Maximizar los ingresos obtenidos	17.77% de crecimiento en los ingresos	20%	Elaboración y ejecución del presupuesto aplicando el % mínimo destinado por la Junta Cantonal a la realización de acciones misionales.
	Minimizar los gastos	26.20% de reducción de Gastos	-30%	Reducir los gastos de inversión de mantenimiento y compra de combustible para las ambulancias.
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia Global	4.05 % grado de eficiencia	4.86%	Cumplir la meta de aprovechamiento de los recursos invertidos para producción y prestación del servicio de Ambulancia
	Eficiencia Global	74.89%	100%	Alcanzar la meta de los valores establecidos por medio del cumplimiento de los usuarios de la actividad
	Eficiencia del factor trabajo	0.24	0.28	Promover el servicio de Ambulancia que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.
	Eficiencia del factor trabajo	0.17	0.20	Promover el servicio de Ambulancia que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.
	Eficiencia del factor trabajo	125	150	Realizar actividades de difusión a su personal rentado de labor misional de CRE.
<b>Economía</b>	Indicador global de economía	1	1	Cancelar los valores del personal de forma mensual
	Indicador de economía del precio de adquisición	\$746.95	\$746.95	Aplicación y ejecución del Manual de Puestos-Perfiles y la Aplicación de las políticas de contratación.
	Indicador de Economía de Cantidad Física	1	1	Aplicación del documento técnico para la aplicación de escalas salariales y cargas horarias a su personal rentado

Procesos Claves

Proceso de Generación de Servicio de Ambulancia

<b>Eficacia</b>	Cumplir con los objetivos fijado de usuarios o servicios prestados	75 % de grado Eficacia	100%	Dar a Conocer los servicios de Banco de Sangre que presta la Junta Cantonal para el Cantón Manta
	Aumentar el número de usuarios	100% incremento de usuarios en la actividad.	166%	Promover el servicio de Banco de Sangre que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.
	Incrementar la satisfacción de la demanda	No se lleva a cabo proceso de evaluación de servicio		Crear un Proceso de Evaluación para medir el nivel de Satisfacción de la demanda para el servicio de Banco de Sangre.
	Maximizar los ingresos obtenidos	57.55% de crecimiento en los ingresos	60%	Elaboración y ejecución del presupuesto aplicando el % mínimo destinado por la Junta Cantonal a la realización de acciones misionales.
	Minimizar los gastos	15.87% de reducción de Gastos	-20%	Reducir los gastos de inversión para la Distribución y producción de Hemocomponentes.
<b>Eficiencia</b>	Eficiencia Global	0.78% grado de eficiencia	1.05%	Cumplir la meta de aprovechamiento de los recursos invertidos para producción y prestación del servicio de Banco de Sangre
	Eficiencia Global	94%	100%	Alcanzar la meta de los valores establecidos por medio del cumplimiento de los usuarios de la actividad
	Eficiencia del factor trabajo	0.14	0.19	Promover el servicio de Banco de Sangre que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.
	Eficiencia del factor trabajo	0.06	0.08	Promover el servicio de Banco de Sangre que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.
	Eficiencia del factor trabajo	50	66	Realizar actividades de difusión a su personal rentado de labor misional de CRE.
<b>Economía</b>	Indicador global de economía	1	1	Cancelar los valores del personal de forma mensual
	Indicador de economía del precio de adquisición	\$746.95	\$746.95	Aplicación y ejecución del Manual de Puestos-Perfiles y la Aplicación de las políticas de contratación.
	Indicador de Economía de Cantidad Física	1	1	Aplicación del documento técnico para la aplicación de escalas salariales y cargas horarias a su personal rentado

Procesos Claves	<b>Eficacia</b>	Cumplir con los objetivos fijado de usuarios o servicios prestados	83.33% de grado Eficacia	100%	Dar a Conocer los servicios del Centro de Diagnóstico que presta la Junta Cantonal para el Cantón Manta
		Aumentar el número de usuarios	100 % incremento de usuarios en la actividad.	140%	Promover el servicio del Centro de Diagnóstico que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.
		Incrementar la satisfacción de la demanda	No se lleva a cabo proceso de evaluación de servicio		Crear un Proceso de Evaluación para medir el nivel de Satisfacción de la demanda para el servicio del Centro de Diagnóstico.
		Maximizar los ingresos obtenidos	37.12% de crecimiento en los ingresos	40%	Elaboración y ejecución del presupuesto aplicando el % mínimo destinado por la Junta Cantonal a la realización de acciones misionales.
		Minimizar los gastos	15.64% de reducción de Gastos	-20%	Reducir los gastos de inversión para la toma de placas/imágenes dentro del centro de Diagnóstico.
	<b>Eficiencia</b>	Eficiencia Global	3.10% grado de eficiencia	3.72%	Cumplir la meta de aprovechamiento de los recursos invertidos para producción y prestación del servicio del Centro de Diagnóstico.
		Eficiencia Global	88%	100%	Alcanzar la meta de los valores establecidos por medio del cumplimiento de los usuarios de la actividad
		Eficiencia del factor trabajo	0.24	0.28	Promover el servicio del Centro de Diagnóstico que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.
		Eficiencia del factor trabajo	0.17	0.20	Promover el servicio del Centro de Diagnóstico que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.
		Eficiencia del factor trabajo	125	150	Realizar actividades de difusión a su personal rentado de labor misional de CRE.
	<b>Economía</b>	Indicador global de economía	1	1	Cancelar los valores del personal de forma mensual
		Indicador de economía del precio de adquisición	\$746.95	\$746.95	Aplicación y ejecución del Manual de Puestos-Perfiles y la Aplicación de las políticas de contratación.
		Indicador de Economía de Cantidad Física	1	1	Aplicación del documento técnico para la aplicación de escalas salariales y cargas horarias a su personal rentado

*Elaborado por: Cedeño Mero María Esther*

*Fuente: Investigación de Campo.*

#### **11.2.4 Objetivos para la propuesta de la matriz del POA.**

##### ***11.2.4.1 Objetivo General.***

Proponer la Matriz de Planificación Operativa Anual (POA) para el año 2019 de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí.

##### ***11.2.4.2 Objetivos Específicos.***

-  Contribuir con el desarrollo de la institución estableciendo una matriz aplicada para el año 2019
-  Desarrollar los objetivos de las actividades que se llevarán a cabo durante el periodo.
-  Designar responsables de cada actividad a ejecutarse, propuesta en el Plan Operativo Anual.

**11.2.5 Matriz del Plan Operativo Anual (POA) para el año 2019.**

 <b>POA 2019 - JUNTA CANTONAL DE MANTA</b>						<b>MATRIZ DE PROGRAMACIÓN OPERATIVA</b>																
						PRESUPUESTO		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADO CANTONAL	INDICADOR CANTONAL	LÍNEA DE ACCIÓN	ACTIVIDAD	TAREAS	ÁREA RESPONSABLE	MONTO PLANIFICADO	MONTO EJECUTADO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
1. Fortalecer la gestión de la Sociedad Nacional y la movilización de recursos	1.1 Garantizar la planificación para una adecuada gestión administrativa, financiera y del talento humano	1.1.1 Implementada la metodología de planificación en la Red Territorial	1. Equipos técnico provincial capacitado en planificación	Planificación	Mantener conformado el Equipo Provincial en planificación	Dar a Conocer los servicios que presta la Junta Cantonal para el Cantón Manta	Junta Cantonal															
1. Fortalecer la gestión de la Sociedad Nacional y la movilización de recursos	1.1 Garantizar la planificación para una adecuada gestión administrativa, financiera y del talento humano	1.1.2 Implementada la metodología de planificación en la Red Territorial	2. POA provincial con seguimiento del equipo técnico	Planificación	Seguimiento mensual del POA 2019 Provincial (Junta Provincial y Juntas Cantonales)	Promover el servicio que se brinda dentro del Cantón y la Provincia.	Junta Cantonal															
1. Fortalecer la gestión de la Sociedad Nacional y la movilización de recursos	1.1 Garantizar la planificación para una adecuada gestión administrativa, financiera y del talento humano	1.1.5 Rendición de cuentas de la labor institucional de Cruz Roja Ecuatoriana	5. Número de eventos de rendición de cuentas de la Junta provincial con actores institucionales y comunitarios	Planificación	Disenar proceso de evaluaciones aplicados para cada actividad por Junta Cantonal	Crear un Proceso de Evaluación para medir el nivel de Satisfacción de la demanda para cada proceso	Junta Cantonal															
1. Fortalecer la gestión de la Sociedad Nacional y la movilización de recursos	1.1 Garantizar la planificación para una adecuada gestión administrativa, financiera y del talento humano	6 Rendición de cuentas de la labor institucional de Cruz Roja Ecuatoriana	6. Estados Financieros Auditados	Auditoría	Preparar Estados Financieros y presentarlo al fin del año fiscal a Sede Central con sus respectivos anexos, para evaluación de Auditoría Interna : - Conciliación Bancaria - Cuentas por Cobrar y Pagar - Certificado de cumplimiento tributario e IESS - Inventario de Activos Fijos Para los cantones sin RUC debe incluir en la contabilidad de la provincial como un centro de costos.	Verificar las reducciones del los gastos con respecto al año anterior y medir el cumplimiento de las metas de aprovechamiento de los recursos	Junta Cantonal/ Junta Provincial															
1. Fortalecer la gestión de la Sociedad Nacional y la movilización de	1.1 Garantizar la planificación para una adecuada gestión administrativa, financiera y del	1.1.7 Rendición de cuentas de la labor institucional de Cruz Roja Ecuatoriana	7. Estados Financieros Auditados	Auditoría	Elaboración, ejecución, control y liquidación del presupuesto anual, como parte de los Estados Financieros Básicos	Cumplir la meta de aprovechamiento de los recursos invertidos	Junta Cantonal															

Imagen 3 – Matriz POA 2019 Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí  
Elaborado por: Cedeño Mero María Esther



## 12. Conclusiones

- ✚ La gestión operativa según (Gallizo, 2005) se define como “un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos”.
- ✚ La ayuda de la investigación realizada por (Quintana González María José, 2008) sirvió para fundamentar la información utilizada dentro de la investigación llevada a cabo, puesto que ayuda a sostener la confiabilidad del estudio.
- ✚ Los indicadores de gestión operativa aplicados dentro de la investigación sirvieron para analizar y expresar de forma detallada las actividades principales que se llevan a cabo demostrando las falencias dentro de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta de la Provincia de Manabí.
- ✚ La propuesta consiste en elaborar un Plan Operativo Anual (POA) para la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta aplicado al año 2019 que ayudará a medir y a cumplir los objetivos de las actividades a desarrollarse dentro de la institución.

### **13. Recomendaciones**

- ✚ Mantener actualizados los conocimientos y bases teóricas de manera que contribuya a que las autoridades y personal puedan tener claros los conceptos y definiciones respecto a la gestión operativa de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta.
- ✚ Que se ejecuten análisis constantes por los miembros de la Cruz Roja a los métodos que se utilizan dentro de la institución para diagnosticar a tiempo las falencias que se puedan encontrar dentro de las actividades durante el período, lo que facilitará el cumplimiento de objetivos y metas previstas que peritan la confiabilidad.
- ✚ Que los resultados obtenidos por medio de los análisis continuos aplicados a cada una de las actividades que se llevan dentro de la institución sean tomados en consideración para conseguir mejoras y evitar continuar presentando las falencias expuestas dentro de la investigación.
- ✚ Que se implemente el Plan Operativo Anual (POA) para la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal Manta aplicado al año 2019, propuesto por medio de los análisis arrojados en la investigación.

## 14. Bibliografía

- Burbano Ruiz, J. &. (1995). *Presupuestos-Enfoque Moderno de la Planeación y Control de Recursos* (Vol. segunda Edición). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERNACIONAL S.A.
- AECA. (2001). Principios de Contabilidad de Gestión. La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin Fines de Lucro. En A. E. EMPRESA. Madrid: AECA.
- AGUAYO LOPÉZ, M. Á. (2005). *"Una Actitud Vital"*. Colima.
- Anthony, R. N. (1994). *Management Control in Nonprofit Organizations*. Boston: rwin.
- Antonio, H. G. (2011). "Criterios para la formulacion del POA". Quito.
- Armendaño, R. (2017). La Cruz Roja y Su historia. *Cruz Roja Ecuatoriana*, 01.
- Beltran, J. J. (2012). *Que nivel de gestión manejar y cual es su nivel adecuado*.
- Díaz, M. C. (2012). *Presupuestos - Enfoque para la Planeación Financiera*. Bogotá: QUAD/GRAPHICS.
- Gallizo, J. (2005). "Información financiera y control de gestión de las ENLs", I Jornada de Contabilidad de entidades no lucrativas, Variable alternativa al resultado empresarial,. España: ASEPUC.
- Gerhild Gürtler, C. B. (s.f.). Glosario de terminos. Buenos Aires, Argentina: Roberto E, Grancharoff e Hijo. Obtenido de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/Glosario.pdf>
- González Quintana, M. J. (2003). El modelo de información contable en las entidades privadas sin ánimo de lucro: Una propuesta de mejora para las asociaciones, Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

Goodman, D. (1992). “Auditoría de Economía, eficacia y eficiencia”. *Universidad de Valencia*.  
Valencia.

Harold Koontz, H. w. (2015). *Diccionario Administrativo*. Colombia.

Hernández Orozco, C. (1998). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. Costa Rica:  
EUNED. Obtenido de  
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Glosario%20de%20terminos%20%20administrati  
vos.pdf

Iribar Bilbao, M. F. (1996). “¿Como podemos controlar la gestión desa-rrrollada por nuestra  
ONG?”. Boletín de Estudios Económicos.

Koontz, H. &. (1991). *Administración - Una perspectiva Global*. México: Editorial Atlas.

Koontz, H. &. (1991). *Administración - Una perspectiva Global*. México: Editorial Atlas.

Marciniak, D. R. (2017). *Gestión Empresarial*. Obtenido de  
<https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>

Montesinos Julve, V. (1992). “Análisis Contable de la información contable pública”. Alicante.

Mora Corral, A. y. (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública*. España: AECA.

Morales Fergueles, C. (2000). *Presupuestos y Control en las Empresas*. México: Ediciones  
Contables, Administrativas y Fiscales.

Navarro Galera, A. (1998). *El control económico de la gestión municipal. Un modelo basado  
en indicadores*. Valencia: Ed. Sindicatura de Comptes.

Norton, K. R. (1996). “The Balance Scordcard: Translating Strategy Into action” . Boston-  
EE.UU.

Ortiz Gomez, A. (2015). *En Gerencia Financiera*.

Pozo, K. (2017). *Cruz Roja y sus Sociedades*. *CRUZ ROJA ECUATORIANA*, 03.

- Quintana González María José, C. M. (Diciembre de 2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de Mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 63, 227-252. Recuperado el 06 de Junio de 2018
- Reyes, D. (25 de Junio de 2014). *Guía de Proyecto*. Obtenido de <https://guiadeproyecto.com/2014/06/25/glosario-de-terminos-de-gestion-de-proyectos/>
- Robbins, S. &. (2015). *ADMINISTRACIÓN*. México: Pearson Educación.
- Salas, E. (2014). *Tipos de Control*. Colombia. Obtenido de <http://www.edunet.com/diccionario-economico/control-presupuestario.html>
- Sullivan, A. &. (2005). *Definiciones de Presupuesto*. México: Pearson.
- UTMACH. (2012). *"Instructivo Metodológico para la elaboración de planes operativos anuales"*. Machala.
- Vernis Domenech, A. (1998). "La gestión de las organizaciones no lucrativas". Ediciones Deusto.
- VERNIS DOMÈNECH, A. (1998). "La gestión de las organizaciones no lucrativas". Ediciones Deusto S.A .
- Vincente, C. O. (2004). La Medicina En Manta. En *La Medicina En Manta* (Vol. 1, págs. 195 - 211). Manta, Manabí, Ecuador. Recuperado el 06 de 09 de 2018
- Vizcarra Cifuentes, J. L. (2014). *Diccionario de Economía*. México: Editorial Patria.

## 15. Anexos

### 15.1 Glosario De Términos

#### A

**Actividad:** Un grupo de tareas ejecutadas para producir un entregable tangible de un proyecto. (Reyes, 2014)

**Administración (de proyecto/programa):** Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de transformación de los recursos organizacionales, intelectuales, humanos y/o físicos/materiales (inputs / insumos) en las actividades que generarán los resultados de desarrollo (productos, efectos e impactos). (Gerhild Gürtler)

**Amenazas:** Factores que ponen en peligro los objetivos planificados. (Gerhild Gürtler)

**Análisis.** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo. (Hernández Orozco, 1998)

**Análisis de alternativas:** Consiste en analizar las diferentes alternativas que se disponen para lograr el objetivo propuesto. Estas identifican diversas estrategias del proyecto, algunas de las cuales se analizan posteriormente usando los criterios de costo, tiempo, riesgo, recursos técnicos y humanos, apoyo a otras instituciones, etc... (Gerhild Gürtler)

#### B

**Beneficiarios:** Se trata de la población objetivo del Programa o Proyecto. Los beneficiarios pueden ser directos (Por ejemplo: aquellos que reciben un subsidio) e indirectos (Por ejemplo: la organización vecinal que utiliza o recibe en parte aportes de los subsidiados para realizar otras tareas o favorecer la realización de otros proyectos). (Gerhild Gürtler)

**Bienes:** Cualquier mercancía y productos necesarios para completar el proyecto. (Reyes, 2014)

## C

**Calidad:** La medida en que el entregable final se ajusta a los requisitos del cliente. (Reyes, 2014)

**Competencia:** La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc. (Marciniak, 2017)

**Control:** Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar. (Marciniak, 2017)

## D

**Desarrollo institucional:** Es un ámbito o dimensión de las organizaciones que tienen como finalidad el fortalecimiento de las capacidades, la organización de las estructuras y la regularidad de funcionamiento y las relaciones y vínculos internos y externos. Apunta a fortalecer las condiciones de procesos de cambio sustentables e incluye al desarrollo organizacional. (Gerhild Gürtler)

**Diagnóstico institucional – organizacional:** Es la evaluación de una entidad en términos de sus capacidades, sistemas, estructura y políticas, y en relación a su contexto externo que le permite el logro de sus objetivos. (Gerhild Gürtler)

## E

**Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados. (Marciniak, 2017)

**Eficiencia:** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar. (Marciniak, 2017)

**Eficacia:** valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente). (Marciniak, 2017)

**Estándares.** Los estándares son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Existen tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se analizó en la administración por objetivos. (Harold Koontz, 2015)

**Evaluación.** Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, es indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores. (Vizcarra Cifuentes, 2014)

## **F**

**Factor de riesgo:** Factor que puede afectar el avance o éxito de un proyecto. Se refiere a la posibilidad de que no se mantenga un supuesto. (Gerhild Gürtler)

**Fortalezas:** (también llamadas puntos fuertes) – son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. (Marciniak, 2017)

## G

**Gestión empresarial:** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz (Marciniak, 2017)

**Gestión estratégica:** (o dirección estratégica o administración estratégica) podemos definir como: “el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo”. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior. (Marciniak, 2017)

**Gestión por resultados:** Es un medio para mejorar la eficacia y la responsabilidad de la gestión, haciendo participar a los principales involucrados en la definición de resultados esperados y realistas, en la evaluación de los riesgos, el seguimiento del progreso hacia el alcance de los resultados esperados, y en la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones de gestión y en los informes de rendimiento. Su base lógica es la causalidad, la relación causa/efecto. (Gerhild Gürtler)

## I

**Indicador/es:** Evidencia/s cuantitativa/s o cualitativa/s utilizada/s como criterios para valorar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables que caracterizan los objetivos del proyecto, y para apreciar el grado de realización de los cambios pretendidos. Idealmente los indicadores deben ser independientes, verificables y definidos con precisión en términos de su naturaleza y plazo de tiempo estipulados. Deben expresar: quién, cuánto, qué calidad, cuándo y dónde. (Harold Koontz, 2015)

**Institución:** Cualquier organismo o grupo social – cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social - que, con determinados medios y recursos, persigue la realización de unos fines o propósitos. Insumos (inputs) Son los recursos humanos, financieros, técnicos y/o materiales que permiten la ejecución de las actividades del proyecto. (Morales Fergueles, 2000)

## O

**Oportunidades:** es todo aquello que puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. (Marciniak, 2017)

**Organización:** Utilización racional y coordinada de las diversas partes de una empresa para conseguir la máxima eficacia de los medios utilizados. (Marciniak, 2017)

## P

**Planificación:** se define como una función básica de la gerencia; que determina el futuro deseado; que supone imaginar una secuencia de hechos que deseamos que suceda en la organización, y el proceso de construir un vínculo ideal entre la situación actual y la situación deseada. (Marciniak, 2017)

**Plan de acción:** Surge de la definición de pasos lógicos en una proyección en el tiempo para la concreción de un objetivo específico. (Gerhild Gürtler)

**Plan del Proyecto:** Un documento en el que se enumera la estructura de desglose del trabajo (WBS), los plazos y los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto. (Reyes, 2014)

**Planificación de la Aceptación:** El proceso de identificación y programación de una serie de pruebas para medir el cumplimiento de los entregables del proyecto contra los criterios de aceptación establecidos. (Reyes, 2014)

**Planificación de la Calidad:** El proceso de identificación y programación de las actividades de Aseguramiento de Calidad y Control de Calidad para mejorar el nivel de calidad dentro de un proyecto. (Reyes, 2014)

**Planificación de las Adquisiciones:** El proceso de identificación, cuantificación y programación de entrega de los artículos que serán adquiridos en un proyecto. (Marciniak, 2017)

**Planificación de Riesgos:** La identificación y programación de las acciones necesarias para reducir el nivel de riesgo de un proyecto. (Reyes, 2014)

**Planificación Financiera:** El proceso de identificación, cuantificación y programación de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo un proyecto. (Vizcarra Cifuentes, 2014)

## **R**

**Recurso:** La mano de obra, equipos, materiales y otros elementos necesarios para llevar a cabo un proyecto. (Marciniak, 2017)

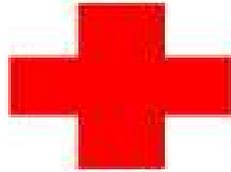
**Resultado:** El resultado de la realización de un proceso o actividad del proyecto. (Marciniak, 2017)

**Revisión:** “Evaluación” puntual de los avances alcanzados por un proyecto o programa o de un aspecto particular de un proyecto/programa. Por lo general es más informal que una evaluación, es interna y periódica. (Gerhild Gürtler)

**Riesgo:** Cualquier evento que pueda afectar negativamente la capacidad de un proyecto para alcanzar los objetivos definidos. (Robbins, 2015)

## **S**

**Servicio:** El trabajo llevado a cabo en beneficio de un cliente. Nota: Un servicio no produce un producto físico o tangible, ya que a esto se le llama ‘actividad’. (Reyes, 2014)



**CRUZ ROJA ECUATORIANA  
JUNTA CANTONAL DE MANTA**

**INFORME DE RENDICION DE CUENTAS  
PERIODO 2017**

*"SALVAR VIDAS, CAMBIAR MENTALIDADES"*

Informe de Rendición de Cuentas Periodo 2017 – Cruz Roja Ecuatoriana Junta Cantonal  
Manta de la Provincia de Manabí.

<https://drive.google.com/file/d/13qKXWzYna9MvPtPo51ESKIaKcsku96to/view?usp=drive>  
[vesdk](#)

**Oficio No. 261-CRE-JCM- 2018**

Manta 11 de septiembre de 2018

Señorita.  
María Esther Cedeño

De mi consideración:

En respuesta al oficio S/N enviado el 11 de septiembre del año en curso donde se nos solicita un sustento por medio de reglamentos donde se manifieste que dentro de la Junta Cantonal no se desarrollan un Plan Operativo Anual para la institución en general, se indica lo siguiente:

Que en el art 1. Del Estatuto General de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana en su párrafo dos, indica que "La sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana está constituida por órganos nacionales, juntas provinciales y cantonales, brigadas parroquiales y barriales, conforme a las resoluciones de la Conferencia Internacional de Ginebra de 1863, a los Principios de la Convención de Ginebra de 1906 y a las Resoluciones de la Conferencia Internacional y el Consejo de Delegados de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja".

Que, la misión de la Cruz Roja Ecuatoriana es trabajar para aliviar y prevenir el sufrimiento humano, desde las comunidades, promoviendo el bienestar y la dignidad en la diversidad, a través del desarrollo sostenido de su voluntariado. Y su visión al 2019 es formar parte de las comunidades, alcanzando con ellas, su bienestar y desarrollo sostenible.

En la estrategia 2015-2019 de la Sociedad Nacional se establecieron tres objetivos estratégicos que son: I) Fortalecer la gestión de la Sociedad Nacional y la movilización de recursos. II) Consolidar el desarrollo armónico y sostenible de la red territorial y del voluntariado. III) Contribuir al desarrollo comunitario sostenible. De los cuales tomando en consideración la realidad nacional de las Juntas Provinciales y Cantonales, se distribuyó de tal manera los tres objetivos estratégicos para que cada uno de los diferentes actores puede aportar desde su contexto al cumplimiento de la misión y visión.

Por lo tanto, Sede Nacional se enfoca en el primer objetivo, las Juntas Provinciales en el segundo objetivo y las Juntas Cantonales en el tercer

objetivo, trabajando así de una manera conjunta y dejando así el resto de actividades de las Juntas Cantonales en el presupuesto anual.

Manta 11 de septiembre de 2018  
Sin otro particular, se notifica para los fines pertinentes.

Señoría,  
María Esther Cedeño

Atentamente,

De mi consideración:

  
  
Dr. Fernando Vallejo Noguera  
Presidente  
Cruz Roja Ecuatoriana  
Junta Cantonal Manta

En respuesta al oficio SMI enviado el 11 de septiembre de 2018, se nos solicita un sustento por medio de un documento dentro de la Junta Cantonal no se desmenuza una institución en general, se indica lo siguiente:

Que en el art. 1. Del Estatuto General de la Sociedad Nacional de la Cruz Ecuatoriana en su párrafo dos, indica que "La sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana está constituida por órganos nacionales, juntas provinciales y cantonales, págidas parquiales y parroquiales, conforme a las resoluciones de la Conferencia Internacional de Ginebra de 1863, a los Principios de la Conferencia Internacional de Ginebra de 1908 y a las Resoluciones de la Conferencia Internacional y el Consejo de Delegados de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja."

Que la misión de la Cruz Roja Ecuatoriana es trabajar para aliviar y prevenir el sufrimiento humano, desde las comunidades promoviendo el bienestar y la dignidad en la diversidad, a través del desarrollo sostenido de su voluntariado. Y su visión es formar para de las comunidades, alcanzando con ellas, su bienestar y desarrollo sostenible.

En la estrategia 2015-2019 de la Sociedad Nacional se establecieron tres objetivos estratégicos que son: i) Fortalecer la gestión de la Sociedad Nacional y la movilización de recursos. ii) Consolidar el desarrollo armónico y sostenible de la red territorial y del voluntariado. iii) Contribuir al desarrollo comunitario sostenible. De los cuales tomando en consideración la realidad nacional de las Juntas Provinciales y Cantonales, se distribuyó de tal manera los tres objetivos estratégicos para que cada uno de los diferentes actores pueda aportar desde su contexto al cumplimiento de la misión y visión.

Por lo tanto, Sede Nacional se enfoca en el primer objetivo, las Juntas Provinciales en el segundo objetivo y las Juntas Cantonales en el tercer