

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

COHORTE 2018

TEMA: “La planificación estratégica en la gestión de calidad de los procesos de seguimiento de proyectos financiados por la Banca Pública”

Trabajo de titulación, previo a la obtención del grado académico de Magíster en
Administración Pública

AUTOR: Ingeniero Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño

DIRECTOR: Licenciado Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

Ambato – Ecuador

2022

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el *Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*, e integrado por los señores: *Ingeniero Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui, PhD.*, e *Ingeniero Carlos Javier Beltrán Avalos, Magíster*, designados por la *Unidad Académica de Titulación* de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “*La planificación estratégica en la gestión de calidad de los procesos de seguimiento de proyectos financiados por la Banca Pública*”, elaborado y presentado por el señor *Ingeniero Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño*, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración Pública; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui, PhD.
Miembro del Tribunal

Ing. Carlos Javier Beltrán Avalos, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “La planificación estratégica en la gestión de calidad de los procesos de seguimiento de proyectos financiados por la Banca Pública”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño, Autor bajo la Dirección del Licenciado Mario Patricio Padilla Martínez, PhD., Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ingeniero Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño
c.c.:1803642527
AUTOR

Licenciado Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.
c.c.: 0501298269
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

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

Ingeniero Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño
c.c.: 1803642527

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	i
A la Unidad Académica de Titulación	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	v
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRÁFICOS	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
DEDICATORIA	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
EXECUTIVE SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA.....	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	2
2.1. Área de conocimiento.....	2
2.2. Líneas de investigación.....	2
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	2
3.1. Tiempo de ejecución.....	2
3.2. Financiamiento.....	2
3.3. Autor/es	3
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA	4
4.1. Definición del problema de la investigación.....	4
4.2. Objetivos de la investigación	7
4.2.1. Objetivo general	7
4.2.2. Objetivos específicos	7
4.2.3 Señalamiento de variables de la hipótesis	7
4.3. Justificación de la investigación.....	7
4.4. Marco teórico referencial.....	10
4.4.1. Antecedentes	11
4.4.2. Planificación estratégica.....	13
4.2.3. Gestión de calidad.....	32

4.4.3. Procesos de seguimiento	38
4.5. Metodología	40
4.5.1 Fundamentación Filosófica	40
4.5.2 Fundamentación dialéctica.....	41
4.5.3. Enfoque	41
4.5.4. Tipo de estudio	42
4.5.5 Diseño de investigación	43
4.5.6. Población y muestra.....	45
4.5.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	46
4.5.8. Método de Análisis de datos.....	47
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
5.2. Resultados procesados con SPSS.....	60
5.3. Discusión.	65
6. CONCLUSIONES	66
7. RECOMENDACIONES	67
8. REFERENCIAS CITADAS	68
9. ANEXOS.....	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recursos Materiales.....	2
Tabla 2. Equipos	3
Tabla 3. Definiciones de estrategia a través del tiempo	15
Tabla 4. Análisis FODA del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P.....	23
Tabla 5. Servidores área de Negocio Matriz Banco del Desarrollo del Ecuador B.P.	45
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad.....	47
Tabla 7. Correlación general de Pearson	60
Tabla 8. Correlación de Person por dimensiones de las variables.	61

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Marco referencial.....	10
Gráfico 2. Ejecutor del proceso de seguimiento	50
Gráfico 3. Originación del proceso	51
Gráfico 4. Plazos y modificaciones.....	52
Gráfico 5. Plazos y vigencia	53
Gráfico 6. Solicitud de ampliaciones de plazo.....	54
Gráfico 7. Problemática en la ejecución del proyecto.....	55
Gráfico 8. Normativa del proceso de seguimiento.....	56
Gráfico 9. Cambio de fuentes de financiamiento.....	57
Gráfico 10. Diferimiento de condicionantes.....	58
Gráfico 11: Terminación de la relación contractual	59
Gráfico 12. Gráfico de dispersión.	64

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi eterna gratitud en primer lugar, a nuestro Padre Celestial, quien con su bendición y protección permitió que este objetivo se cumpla, sin ti no somos nada y es por eso por lo que mi vida entera estaré agradecido por las bendiciones. A mis padres, Luz María y Fausto Olmedo, gracias por darme la vida y con su esfuerzo y sacrificio permitirme ser un profesional de excelencia, a mis hermanos: Alexandra, Kevin Ariel, Nelson Israel, Fausto y Silvia, a mis campeones Ian e Iker, gracias por su apoyo incondicional.

También mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, directivos y profesores, compañeros y amigas de curso quienes a mi paso por esta prestigiosa Institución fueron la guía y motivación, no solamente para llegar a ser un profesional, sino también prepararme para alcanzar un peldaño más en mi vida académica.

DEDICATORIA

A usted, mi gran amigo, padre, hermano,
gracias por ser parte de mi vida y sobre todo
gracias por estar siempre ahí motivándome para
seguir adelante, a pesar de que su cuerpo físico
ya no está aquí con nosotros, su presencia
espiritual siempre permanecerá a mi lado para
guiarme y ser parte de todos los éxitos
alcanzados y los que están por llegar; este logro
va dedicado a usted, Luis Patricio, en honor a su
fortaleza y sobre todo porque con su ejemplo me
enseñó que no existen límites cuando las cosas
se hacen con el corazón.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
COHORTE 2018

TEMA:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS
PROCESOS DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS FINANCIADOS POR LA BANCA
PÚBLICA

AUTOR: *Ingeniero, Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño*

DIRECTOR: *Licenciado Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.*

FECHA: *30 de marzo 2022*

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo investigativo tiene como objetivo principal el determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública. Para esto se realizó la correlación de dos variables, la una independiente, que es la Planificación Estratégica; y la otra, dependiente, que es la Gestión de Calidad. Se utilizó el enfoque de investigación mixto, es decir, tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa. Utilizando la investigación descriptiva, correlacional, aplicada, de campo, bibliográfica.

La población son todos los servidores que laboran en el Banco de Desarrollo (Banca Pública), la muestra es finita y son los 30 servidores que laboran en la Matriz (área de negocio) del Banco de Desarrollo. Para esta investigación se recopiló la información utilizando la técnica de la observación directa y la encuesta que se aplicó a los servidores administrativos de la Planta Matriz del Banco de Desarrollo; el instrumento que se utilizó fue el un cuestionario que consta de diez preguntas, se realizó la correlación de Spearman para determinar la incidencia de las variables y comprobar la hipótesis.

Se obtuvo como resultado principal que existe incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública, consideraciones como el tiempo de ejecución de una obra y la curva de inversión económica son significativas al momento de la aprobación de un financiamiento tomando en cuenta que los recursos públicos cumplen su finalidad al convertirse en proyectos de beneficio social que impulsan el desarrollo sostenible.

Además, se fundamentó teóricamente que si existe la relación que existe las variables Planificación Estratégica y la Gestión de Calidad en el BDE, esto se lo realizó mediante un análisis detenido de literatura científica, entre ellos: publicaciones, artículos científicos, libros, revistas indexadas; es preciso indicar que se revisó en fuentes científicas, como Scopus, Scielo, Google académico, entre otros, realizando una investigación bibliográfica exhaustiva.

Se determinó que existe falencias en el proceso actual de seguimiento de proyectos ya que no se los está efectuando con base a una planificación estratégica, que debería ser adecuada en un periodo de tiempo, con fundamentos en la realidad del entorno nacional y la capacidad de endeudamiento de los Gobiernos Autónomos son la base para sostener la gestión de calidad del proceso de seguimiento garantizado que las inversiones tenga integridad y funcionalidad en el tiempo.

Y, para finalizar se pudo determinar que si existe impacto de la planificación estratégica y la gestión de calidad en el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el banco. Además, se evidenció que el conocimiento del usuario interno responsable de garantizar la ejecución de un proyecto está orientado únicamente al cumplimiento de la curva de avanza económico, dejando de lado la planificación con fines de avance físico y puesta en operación de este.

DESCRIPTORES: ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, ESTRATEGIA, GESTIÓN, GESTIÓN DE CALIDAD, GESTIÓN ESTRATÉGICA, PLANEACIÓN, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRODUCTIVIDAD, PROYECTO.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
COHORTE 2018

THEME:

STRATEGIC PLANNING IN QUALITY MANAGEMENT OF MONITORING
PROCESSES OF PROJECTS FUNDED BY PUBLIC BANKS

AUTHOR: *Ingeniero, Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño*

DIRECTED BY: *Licenciado Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.*

DATE: *30 de marzo 2022*

EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of this investigative work is to determine the incidence of Strategic Planning in Quality Management of the monitoring process of projects financed by Public Banking. For this, the correlation of two variables was made, one independent, which is Strategic Planning; and the other, dependent, which is Quality Management. The mixed research approach was used, that is, both qualitative and quantitative research. Using descriptive, correlational, applied, field, bibliographic research.

The population is all the servers that work in the Development Bank (Public Bank), the sample is finite, and they are the 30 servers that work in the Headquarters (business area) of the Development Bank. For this investigation, the information was collected using the technique of direct observation and the survey that was applied to the administrative servers of the Headquarters of the Development Bank; the instrument used was a questionnaire consisting of ten questions, Spearman's correlation was performed to determine the incidence of the variables and verify the hypothesis.

The main result was that there is an incidence of Strategic Planning in the Quality Management of the monitoring process of the projects financed by the Public Bank, considerations such as the execution time of a work and the economic investment curve are significant at the time of the approval of financing considering that public resources fulfill their purpose by becoming projects of social benefit that promote sustainable development.

In addition, it was theoretically based that if there is a relationship between the variables Strategic Planning and Quality Management in the BDE, this was done through a careful analysis of scientific literature, including: publications, scientific articles, books, indexed journals; It is necessary to indicate that it was reviewed in scientific sources, such as Scopus, Scielo, academic Google, among others, carrying out exhaustive bibliographical research.

It was determined that there are shortcomings in the current project monitoring process since they are not being carried out based on strategic planning, which should be adequate in a period, based on the reality of the national environment and the indebtedness capacity of the Autonomous Governments are the basis for sustaining the quality management of the monitoring process, guaranteeing that the investments are comprehensive and functional over time.

And finally, it was possible to determine if there is an impact of strategic planning and quality management in the monitoring process of the projects financed by the bank. In addition, it was evidenced that the knowledge of the internal user responsible for guaranteeing the execution of a project is oriented solely to the fulfillment of the economic advance curve, leaving aside the planning for the purpose of physical advance and its start-up.

KEYWORDS: *PROCESS MANAGEMENT, STRATEGIC DIRECTION, MANAGEMENT, QUALITY MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, PLANNING, STRATEGIC PLANNING, PRODUCTIVITY, PROJECT.*

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido realizado con el fin de determinar la incidencia de la planificación estratégica en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública, en este caso en el “Banco de Desarrollo del Ecuador” BDE. Para este presente trabajo el área de conocimiento es Finanzas Públicas y Organización; la línea de investigación es, Planificación Estratégica y Gestión de Calidad; se realizó en “Banco de Desarrollo del Ecuador” BDE

Se puede observar que la presente investigación consta del tema de la investigación, la línea de investigación, área de conocimiento, la línea de investigación, a continuación, la información del trabajo de titulación, donde se encuentra el tiempo de ejecución, financiamiento, autores. Seguido se encuentra la descripción detallada del problema de investigación, definición del problema de la investigación, objetivos de la investigación, que son un objetivo general y tres objetivos específicos, el señalamiento de variables de la hipótesis.

En la justificación de la investigación, se determina la importancia, viabilidad, pertinencia, originalidad, de la misma. A continuación, se encuentra el marco teórico referencial, en el cual se hace referencia a los antecedentes investigativos que dan sustento científico a esta investigación, que se ha dividido en tres grandes temas: Planificación estratégica, Gestión de calidad y Procesos de seguimiento

En la metodología, se encuentra descrita la fundamentación filosófica, fundamentación dialéctica, enfoque de la investigación, tipo de estudio, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, método de Análisis de datos.

Para finalizar, se encuentran los resultados de la investigación, resultados obtenidos de las encuestas realizadas y los resultados procesados en el Software SPSS 26, la discusión, conclusiones y recomendaciones.

1. TEMA

“Planificación estratégica y su incidencia en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la banca pública”

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Área de conocimiento

Finanzas Públicas y Organización.

2.2. Líneas de investigación

Planificación Estratégica y Gestión de Calidad.

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

La presente investigación se realizará desde el año 2021 hasta su culminación en el año 2022.

3.2. Financiamiento

El presente trabajo de investigación es autofinanciado, y se ha dividido el financiamiento de la siguiente manera, como se observa en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1. Recursos Materiales

N°	Recursos	Costo
1	Papelería	\$200,00
2	Internet	\$200,00
3	Impresiones	\$100,00
4	Disco duro	\$100,00
Total		\$600,00

Elaborado por: Pilla, 2022

Tabla 2. Equipos

N°	Recursos	Costo
1	Computadora	\$1.000,00
2	Cámara fotográfica	\$500,00
Total		\$1.500,00

Elaborado por: Pilla, 2022

3.3. Autor/es

Nombre: Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño

Grado académico: Ingeniero Civil

Teléfono: 0961501818 - 032418493

Correo electrónico: g.adolfo_arg@hotmail.com

Nombre: Mario Patricio Padilla Martínez

Grado académico: Dr. Ciencias Técnicas (PhD)

Teléfono: 0998356915

Correo electrónico: mp-padilla@uta.edu.ec

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de la investigación

De acuerdo a lo que manifiesta Rodríguez (2018) “La planificación estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus productos y servicios.” (Rodríguez, 2018)

La planificación estratégica, a nivel mundial, ha obligado a las organizaciones a elaborar planes estratégicos para alcanzar sus metas y objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo, considerando que éstos están sujetos a grandes cambios tanto económicos, tecnológicos, inclusive de tipo políticos, así como enfocados en las necesidades de la población, lo que conlleva a que las instituciones que sean a la vez competitivas y cumplan con estándares de calidad.

En Latinoamérica las empresas han comenzado a participar activamente en la dinámica global, y varios países de la región muestran un dinamismo considerable en la prestación de servicios, todavía existen importantes espacios de mejora para implementar planes estratégicos que permitan el desarrollo de los servicios efectivos y de calidad; sin embargo, en la región también se deberá tomar en cuenta el impacto de las políticas públicas propias de cada país que influyen sobre dicha aplicación. “El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa” (Martínez & Milla, 2012)

Sainz manifiesta que, al referirse al plan estratégico, se habla de:

“El plan maestro en el que la alta dirección de la empresa recoge las decisiones estratégicas corporativas que han adoptado “hoy” (es decir, el momento que se ha realizado la

reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que se hará en los tres años próximos (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)” (Sainz, 2017)

La planificación estratégica está vinculada a un proceso general con la alta dirección, por lo que cada gerente debe comprender su naturaleza y alcance. Las instituciones sin formalidad en su sistema de planificación estratégica están destinadas al fracaso. En este sentido, a decir de Ramos y Sánchez (2013), la planificación estratégica, “supone para cualquier organización pública, proyectar a las organizaciones de su entorno y las acciones específicas a desarrollar para alcanzarlos”. (Ramos & Sánchez, 2013). Ocupándose de la toma de decisiones por parte de la dirección de la organización, diseñando y aplicando estrategias que permitan alcanzar objetivos, cumpliendo con la gestión de la calidad.

Según Carriel, Barros y Fernández, “los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.” (Carriel, Barros, & Fernandez, 2018). La gestión de calidad es un lenguaje global, todas las empresas, públicas o privadas, buscan mantener estándares de calidad en sus productos y/o servicios. Los servicios de calidad son un sector dominante en la economía mundial, representan la mayor parte del producto interno bruto y el empleo.

“Los bancos ofrecen sus servicios al público y forman parte esencial del sistema de pagos. Existen dos tipos de bancos, los primeros son las instituciones de banca múltiple que son los bancos privados y los segundos, los bancos de desarrollo, los cuales son propiedad de gobierno” (Guevara, Almeraya, & Guajardo, 2018). El Banco de Desarrollo del Ecuador fue creado para que el Estado ecuatoriano cuente con una institución financiera centralizada que coordine, distribuya los recursos destinados a financiar proyectos prioritarios de desarrollo del sector público y crear condiciones favorables para la aplicación de una correcta estrategia de inversión; en el marco de los objetivos de

desarrollo económico patrocinados por el gobierno nacional. (Banco de Desarrollo del Ecuador B.P., 2020)

Estos financiamientos constan de cuatro etapas: originación, instrumentación, seguimiento y recuperación; estos procesos tienen metodologías establecidas, sin embargo, una vez aprobado el financiamiento y suscrito el respectivo contrato (originación e instrumentación), empieza la etapa de seguimiento, que incluye tanto el seguimiento técnico como financiero, encaminados a garantizar que los prestatarios o asignatarios (dependiendo de la fuente de fondeo) cumplan con el objeto del financiamiento y utilicen los recursos públicos entregados única y exclusivamente para la realización del referido proyecto.

La problemática existente es en el proceso de seguimiento, debido a que el banco no dispone de una metodología actualizada basada en una planificación estratégica que conlleve a realizar este proceso con calidad, lo que ocasiona que los proyectos tengan retrasos en su ejecución física y financiera; y, en el peor de los escenarios ocasionando que estos proyectos queden inconclusos impactando directamente en la población beneficiaria y por ende al desarrollo del país. Esto genera que se realicen actividades administrativas adicionales que demandan la intervención de varias áreas de la entidad, así mismo impide que se entreguen los recursos a las entidades dentro de los plazos establecidos.

Al no contar con una metodología actualizada de seguimiento basada en una planificación estratégica, la información que se reporta al Banco de Desarrollo, sobre la situación de los proyectos no es real lo que ocasiona que no se evidencien oportunamente, ni se advierta de la problemática que tendría la ejecución de los proyectos, para mitigar los riesgos. Es por ello la importancia de buscar mecanismos que permitan subsanar esta problemática.

4.2. Objetivos de la investigación

4.2.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública.

4.2.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la relación que existe entre la Planificación Estratégica y la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la banca pública
- Determinar si el proceso actual de seguimiento de proyectos se efectúa con base a una planificación estratégica de la banca pública.
- Determinar el impacto de la planificación estratégica y la gestión de calidad en el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el Banco de Desarrollo.

4.2.3 Señalamiento de variables de la hipótesis

- **Variable Independiente:**

Planificación Estratégica

- **Variable Dependiente:**

Gestión de Calidad

4.3. Justificación de la investigación

Este trabajo investigativo está enfocado en determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública. Esto es útil para otras organizaciones del sector público para que puedan orientarse y solucionar algunos de sus problemas de planificación estratégica por no tener un eficaz manejo de los sistemas de gestión de calidad. Para Scott

(2013) la planificación estratégica constituye “una actividad compleja que formula políticas económicas con una similitud general; pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas.” (Scott, 2013).

González y Arciniegas (2016), consideran al Sistema de Gestión de Calidad como: “la manera o estrategia en la que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con la calidad de sus productos (y servicios), y los procesos para producirlos. Consta de la estructura organizacional, la documentación del sistema, los procesos, y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad, cumpliendo con los requisitos del cliente” (González & Arciniegas, 2016, pág. 20). Este trabajo investigativo es de gran valía e importancia debido a que se va a analizar la gestión de calidad en los procesos, ya que su objetivo es mejorar y actualizar el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el Banco, esta investigación pretende evaluar la situación actual del proceso, con base en la planificación estratégica y su incidencia en la gestión de calidad.

Es preciso mencionar que, mediante Decreto Supremo del 17 de septiembre de 1976, se crea el “Banco de Desarrollo del Ecuador” BEDE; sin embargo, es a partir del 6 de agosto de 1979, con base en la Ley Estatutaria, ley promulgada apenas cuatro días antes del retorno a la democracia de nuestro país, que la institución comienza su funcionamiento como persona jurídica y autónoma de derecho privado con finalidad social y pública. De acuerdo a la Ley de Régimen Monetario publicada en el Registro Oficial – Suplemento No. 930 de 7 de mayo de 1992, el banco cambia su denominación a “Banco del Estado”; sin embargo, para el año 2015, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 867 de 30 de diciembre de 2015, nuevamente se cambia la denominación del “Banco del Estado” a su nombre actual como “Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.”. (Banco de Desarrollo del Ecuador B.P., 2020)

El Banco de Desarrollo de Ecuador B.P. con su unidad Matriz ubicada en la ciudad de Quito, está conformado por seis sucursales zonales (*Norte, Litoral, Austro, Manabí, Sur y Sierra Centro – Pastaza*), las mismas que tienen sus sedes en las ciudades de Quito,

Guayaquil, Cuenca, Portoviejo, Loja y Ambato; esta distribución obedece a la descentralización de procesos para atender con cercanía a los requerimientos de las entidades públicas.

El personal que labora en el Banco del Desarrollo del Ecuador B.P a nivel nacional son 112 servidores, 95 servidores bajo el Régimen LOSEP y 17 servidores bajo el Régimen Código de Trabajo. Para efectos de esta investigación solo se ha considerado a los 30 servidores de la Matriz ubicada en Av. Amazonas y Unión Nacional de Periodistas, Plataforma Gubernamental de Gestión Financiera. Quito-Ecuador. Zonal Norte.

La *misión* del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P. es impulsar el desarrollo territorial a través del financiamiento de proyectos de infraestructura, servicios públicos y vivienda, es importante garantizar la correcta ejecución de estos proyectos. Los mismos que una vez concluidos y en funcionamiento, contribuyen a mejorar la calidad de vida de la gente e impactan positivamente en el desarrollo del país, por lo tanto, el seguimiento efectivo que el banco realice a las entidades y proyectos durante el proceso de ejecución basado en una planificación estratégica, determina un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos que se establecen al momento de conceder el financiamiento, de la misma manera que viabiliza un adecuado y transparente manejo de los recursos públicos.

Este trabajo investigativo posee relevancia social ya que determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública, debido que fomenta la modernización de los procesos previos al otorgamiento del financiamiento de la Banca Pública y su injerencia en la etapa de seguimiento, que es una herramienta para afrontar desafíos nuevos en la Gestión Pública, brindando un servicio de calidad y calidez a los usuarios. Se analizarán los procesos previos al otorgamiento del financiamiento y su injerencia en la etapa de seguimiento, así como los involucrados tanto en la parte procedimental, así como el de tecnologías de información y comunicación con el fin de engranar las actividades sistemáticas.

4.4. Marco teórico referencial

Gráfico 1. Marco referencial



Elaborado por: Pilla 2022

4.4.1. Antecedentes

En Latinoamérica a lo largo de los últimos años se vino usando como instrumento importante la planificación estratégica en el ámbito público, fundamentalmente en el diseño e implementación de políticas públicas e institucionales que manifiestan procesos de sostenibilidad en la institución pública. La planificación se refiere a los cambios políticos y sociales mundiales y regionales y los desafíos que plantean en la construcción de liderazgo comunitario y social.

En Ecuador, la planeación estratégica, se la usa como un instrumento de administración pública que posibilita ayudar en la toma de decisiones de las empresas en las actividades del día a día y las decisiones que deben tomar para adaptarse a los cambios existentes en la sociedad y a los inconvenientes de su entorno. La planificación estratégica en el sector público se ha convertido en un instrumento indispensable para la Identificación de prioridades y asignación de recursos en un entorno de cambios y altas exigencias por seguir hacia una administración comprometida con los resultados.

La planificación estratégica es un proceso constante que necesita retroalimentación constante del funcionamiento de las estrategias institucionales. Cuando nos referimos al sector privado, sus indicadores son claros, como por ejemplo las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etcétera. Estos indicadores son fundamentales para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias validándolas o bien demostrando la necesidad de realizar un ajuste. En el sector público, el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un reto persistente, por consiguiente, la necesidad de evaluar el efecto organizacional y social que ha tenido la utilización de la planeación estratégica.

La presente investigación parte del análisis de cuatro (4) estudios previos que relacionan las variables determinadas como la Planificación Estratégica y la Gestión de Calidad, que son los siguientes:

La investigación realizada por Calle y otros (2018) titulado “La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía”, proponen que el resultado de la gestión pública depende de la eficiencia con la que las instituciones estatales cumplan con las misiones y objetivos que se les han encomendado. Como toda organización humana, necesitan un entorno interno y externo que facilite relaciones de confianza; comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y valores; comprensión mutua entre los miembros y los niveles superiores de gobierno; y sobre todo un fuerte motor y reputación social.

La Planificación Estratégica en el Sector Público es solo un documento elaborado con fines imperativos por ser un requisito exigido por la SENPLADES, pero no establece lineamientos metodológicos para las entidades constructoras desarrollar una estrategia de planificación que oriente su gestión, elaborar su plan y los correspondientes compromisos de desempeño en el presupuesto.

La investigación de Becerra, Andrade y Díaz (2019) cuyo tema es “Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador” indican que un sistema de gestión es fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones de educación superior y consiste en la interrelación de un conjunto de elementos que interactúan entre sí para establecer las políticas, los objetivos y el proceso mediante el cual se logran las metas estratégicas de una organización.

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es la parte relacionada con la calidad del Sistema de Gestión y es una herramienta que permite la creación de una estructura organizativa, fácilmente gestionable a través del diseño de procesos, subprocesos y actividades. El proceso de gestión debe ser sistemático, con una perspectiva estratégica y basada en un enfoque de calidad basado en sistemas y modelos de gestión con vistas a la mejora continua.

La Tesis de Maestría de Barahona (2020) cuyo tema es: “Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos” en la cual, se determina lo siguiente: El presente estudio ha permitido

obtener como resultado que la “Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la EPM-GIDSA”, se encuentran estrechamente relacionados, ya que mediante la técnica de correlación simple se pudo determinar que las dos variables están relacionadas de forma positiva y significativa con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,992; lo cual permite corroborar la hipótesis de la investigación. (Barahona, 2020)

En el artículo científico de Díaz y Salazar (2021) cuyo tema es “La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial” manifiestan que la gestión de la calidad es una de las herramientas más valoradas por las organizaciones y es el resultado de un desarrollo que ha tenido muchos años y se ve reforzado cada vez más por las contribuciones de autores clave reconocidos por el Banco Mundial reconocidos como los precursores o maestros de la calidad que pasaron sus teorías. y aportes, han hecho de la calidad un concepto amplio e interesante.

El análisis de todos los factores y peculiaridades gira en torno al eje central de este estudio, permitiéndonos exponer con mayor claridad y precisión la importancia del sistema de gestión de la calidad como herramienta estratégica de la gestión empresarial y por qué las organizaciones apuestan cada vez más por la implantación de estas políticas como parte esencial de sus procesos operativos, logrando así sus objetivos al inicio de la encuesta.

4.4.2. Planificación estratégica

4.4.2.1. Historia de la planificación estratégica

El enfoque de la planificación estratégica están antigua como la historia de la humanidad misma desde los primeros años de la historia humana las personas eran cazadores-recolectores que solían moverse de lugar en lugar en busca de comida pero fue hace diez mil años que nuestros ancestros comenzaron a aprender los secretos de la planificación y selección artificial sin darse cuenta de aquellas definiciones, como es el caso de las técnicas de agricultura primaria por primera vez las personas pudieron cosechar sus alimentos en vez de buscarlos lo cual condujo al desarrollo de los pueblos.

Autores como Tibb (2017), menciona que la gestión surgía del enfoque estratégico de la guerra ya que se remontan a los antiguos griegos en la cual se deriva del griego "Strategos", ya que esto significa, "general del ejército". Entonces cada una de las diez tribus griegas antiguas elegía anualmente un Strategos para encabezar su regimiento y proporcionar una gestión de batallas para ganar guerras, en lugar de dar consejos tácticos sobre la gestión de tropas para ganar batallas, en la actualidad se las encuentra en las prácticas corporativas modernas, hasta los esfuerzos recientes del sector público.

- **Planificación estratégica moderna**

Como manifiesta Ramírez (2017) que a principios de la década de 1920 la Escuela de Negocios de Harvard desarrolló el Modelo de Políticas de Harvard uno de los primeros métodos de planificación estratégica para empresas privadas. Este modelo establece que la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas que definen una empresa y sus operaciones. La estrategia es una cadena general o lógica subyacente que une un negocio. La empresa entretiene objetivos y políticas en un modelo que integra los recursos corporativos la alta dirección la inteligencia de mercado y las obligaciones sociales. Las estrategias determinan la estructura organizacional y por ende conducen a un mejor desempeño económico. (Ramírez J, 2017).

Es importante recalcar que a fines de la década de 1950 el enfoque de la planificación estratégica pasó de la política y la estructura organizacional a la gestión de riesgos el crecimiento de la industria y la participación en el mercado. Según Ramírez (2017), las empresas empiezan a llamar a este enfoque de la planificación estratégica como el modelo de cartera. No es sorprendente que esto haya llevado al surgimiento de corporaciones industriales. Otros pasos evolutivos han llevado al modelo económico industrial en el que las decisiones estratégicas se derivan del análisis de las relaciones de poder competitivas. Entonces ya a lo largo de la década de 1960 la planificación estratégica se convirtió en una herramienta de gestión estándar en la mayoría de las grandes y medianas empresas. (Ramírez J, 2017).

- **Planificación estratégica sector público**

Siguiendo la cronología de la planificación estratégica, Tibb (2017), señala que, hasta mediados de la década de 1980, la planificación estratégica seguía siendo principalmente una empresa del sector privado. Las nociones de consumidores, marketing, incremento de la industria, colaboración de mercado y administración de peligros eran ajenas al sector público. Sin embargo, los gobiernos locales redactaron planes integrales que abordaban la eficiencia del uso de la tierra y los servicios, mientras tanto que las agencias federales y del Estado confiaban en los planes del programa, principalmente limitados a cadenas de autoridad estrechas en el organigrama. (Tibb, 2017).

Además, como menciona Sánchez J. (2017) que la implementación de estrategias genera competencia entre las empresas lo que las ayuda a prepararse para enfrentar cualquier situación adversa aprovechando las amenazas y debilidades presentes en la ventaja competitiva. Sin embargo, cae señalar que esta herramienta de gestión ha pasado por muchas evoluciones a lo largo del tiempo hasta convertirse en la poderosa herramienta utilizada por las empresas en la actualidad. Este desarrollo ha sido investigado por una serie de estudios de gestión que muestran que las primeras empresas en adoptar la planificación estratégica fueron las empresas comerciales que desarrollaron sistemas de planificación a largo plazo. (Sánchez Jacas, 2017).

Estrategia

A continuación, en la Tabla 3, se describen varias definiciones de estrategia a través del tiempo, que han sido agrupadas por Martínez y Milla (2012) en su Libro “La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”:

Tabla 3. Definiciones de estrategia a través del tiempo

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Chandler	1962	“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos”
Andrews	1971	“La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de

		tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.”
Quinn, J	1980	“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticos y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”
Ohmae, K.	1982	“La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”
Henderson, B.	1989	La estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza como el reconocimiento de en dónde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se les parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis una clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil. El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que solo se puede conseguirse a costa del otro.”

Fuente: Martínez y Milla, 2012, pág. 6

Elaborado por: Pilla, 2022

A la estrategia la relacionan con el proceso de toma de decisiones que realizan los gerentes en la organización sobre metas, objetivos y el uso de los recursos, teniendo en cuenta el entorno actual, identificando circunstancias externas internas (fortalezas y debilidades), así como externas (amenazas y oportunidades). Está orientada a la innovación global (administrativa, tecnológica, de producto u otra) en diversas áreas de la organización, así como a la creación de valor. La estrategia debe contribuir al crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en su entorno.

Según Méndez (2018), identifica a la estrategia como aquella que:

“...permite que la organización identifique su posición, establezca la relación con el entorno y se adapte. Sustenta las decisiones de los directivos sobre los cursos de acción a seguir frente a la dinámica social que produce cambios en los comportamientos de consumo en la sociedad.” (Méndez, 2018, pág. 141)

4.4.2.2. Definición planificación estratégica.

Según Stephen R, y Mary C. (2017), definen que es la dirección estratégica lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Esto conlleva de una tarea significativa en la que están abarcadas todas las funciones gerenciales básicas como es: planear, organizar, dirigir y controlar. (pág. 163). Entonces la planificación estratégica se entiende que el objetivo fundamental es lograr un propósito comercial, como competirán con el éxito y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con la misión para cumplir sus objetivos.

Máttar y Perrotti (2014). Definen que la planificación estratégica se derivó en la década de 1950, esta se volvía exitosa alrededor de los años sesenta y setenta. A lo largo de aquel tiempo, los gerentes creían que la organización estratégica proporcionaba respuestas a la mayor parte, sino a todos, los inconvenientes comerciales. Sin embargo, en la década de 1980, estuvo en una disminución de su popularidad debido a que las expectativas se redujeron en la que algunos planes no lograron alcanzar el rendimiento esperado. Su aplicación fue revivida nuevamente más tarde en la década de 1990.

Es fundamental reconocer que uno de los términos usados a menudo en la gestión estratégica es el modelo de negocio, que es sencillamente la forma en que la compañía va a triunfar al generar un incremento de dinero, entonces Stephen R, y Mary C. (2017), plantean dos factores: si los clientes valoran lo que produce la compañía y si la compañía puede ganar dinero produciéndolos. Estos factores son fundamentales al pensar en las estrategias, ya que los gerentes necesitan pensar esencialmente en la viabilidad económica del modelo de negocio que proponga la compañía. (Stephen R, y Mary C. 2017)

La planificación estratégica constituye “una actividad compleja que formula políticas económicas con una similitud general; pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas.” (Scott, 2013)

4.4.2.3. Elementos de la planificación estratégica.

Es necesario en toda organización poder determinar el rumbo de la empresa, que esta planee su futuro como lo hace no lo hace a través de distintos elementos que permitirá a la empresa anticiparse a los cambios venideros en el mercado y por lo tanto va a reducir los riesgos e incertidumbre en cuanto a solucionar todos de esta manera puede convertir amenazas en oportunidades y a su vez sus debilidades en fortalezas, existen varios modelos y alternativas a un plan estratégico a menudo asados en un único principio que es el éxito empresarial. Se han postulado siete elementos básicos que debe contener un plan estratégico, estos elementos constitutivos que en general se resumen de la siguiente manera:

- **Misión**

Según la definición de Boris (2019), como una declaración de misión es capaz de ampliar sus opciones y/o reducirlas. De igual manera permite darse a conocer en el mercado en el cual desarrolla las actividades empresariales. Entonces la visión describe cómo una empresa ve a sus clientes y partes interesadas una declaración de misión describe lo que hace actualmente. A menudo describe lo que hace, para quién y cómo. Centrarse en la tarea todos los días debe ser una prioridad ya que le permitirá lograr su visión. (Boris, 2019)

La Misión del Banco de Desarrollo es, impulsar, acorde a las políticas de Estado, el desarrollo sostenible con equidad social y regional, promoviendo la competitividad territorial, mediante la oferta de soluciones financieras y servicios de asistencia técnica, para mejorar la calidad de vida de la población.

- **Visión**

Según Luco (2016), una buena declaración de la visión empresarial se centra en mantener su identidad, prestigio y reconocimiento para ser valorada internacionalmente, utilizando el poder combinado de sus partes interesadas y empleados para impulsar el valor y la innovación. Entendiéndose así que una declaración de visión describe cómo una empresa

se ve a sí misma y como tal necesita sacar su nombre a la luz y comunicar ese sueño a los empleados y clientes de una manera emocional y emocionada. (Luco. 2016). La Visión del Banco de Desarrollo es, consolidarse como el banco de desarrollo referente de excelencia en el financiamiento de la inversión.

- **Valores fundamentales**

Los valores fundamentales describen las creencias y el comportamiento de la empresa y ayudarán a lograr la visión y la misión establecidas se revisarán diariamente y registrarán el estado actual de la empresa. Los valores o principios de una organización permiten que ésta sea efectivamente conocida logrando una reputación comercial competitiva. Por lo cual Boris (2019) plantea valores de acuerdo con su actividad empresarial.

Los valores fundamentales bajo los cuales se rige el Banco de Desarrollo son los siguientes:

- ✓ *Integridad*
- ✓ *Respeto.*
- ✓ *Lealtad.*
- ✓ *Cooperación.*
- ✓ *Calidez.*
- ✓ *Honestidad.*
- ✓ *Responsabilidad.*
- ✓ *Trabajo en equipo.*
- ✓ *Transparencia.*
- ✓ *Vocación de Servicio.*

- **Análisis PESTEL**

Se ha realizado un análisis PESTEL del Banco de Desarrollo. El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto, de una forma ordenada y esquemática (Pérez, 2018)

Factores Políticos: Entre los factores políticos encontramos las políticas de subsidios que permite entregar recursos no reembolsables a los GADs para la ejecución de proyectos. También los nuevos acuerdos internacionales, que permite generar nuevos programas de financiamiento para proyectos. El cambio de gobierno, que viene con su visión de ver la política pública en función de la política partidista, eso hace que se genere inestabilidad institucional. Otorgamiento de garantía soberana, se refiere a la reducción de la cartera efectiva del banco. El cambio en las condiciones de acuerdos internacionales, esto quiere decir la afectación sobre la tasa de interés efectiva de los convenios con organismos multilaterales.

Factores Económicos: Dentro de los factores económicos se encuentran las fuentes de financiamiento, que se refiere a la diversidad de fuentes de financiamiento permite analizar y ofertar tasas de interés competitivas. También observamos el bajo índice de morosidad. La política económica del gobierno, que muchas veces afecta ya que existe iliquidez para aprobar y colocar recursos no reembolsables. El retraso en la asignación de recursos del estado, adicional el retraso en la devolución de IVA.

Factores Sociales: Los factores que sociales que inciden en la planificación estratégica y la gestión de calidad del proceso de seguimiento del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P. son, la relación con la comunidad, importante para la ejecución de proyectos por cogestión, reduciendo costos y optimizando tiempos. Sin embargo, también se puede vislumbrar que muchas veces una mala relación con la comunidad puede ser impedimento para ejecución de proyectos

Factores Tecnológicos: Dentro de los factores tecnológicos del BdE se contemplan a las plataformas tecnológicas que se utilizan en el Banco del Desarrollo del Ecuador B.P, brindan agilidad y oportunidad para el ingreso de solicitudes de financiamiento. Además, que permite el control de accesos externos, estableciendo controles de acceso en activos de información (sistemas operativos, aplicativos, servicios en red)

Factores Ecológicos: Los factores ecológicos que considera el Banco del Desarrollo del Ecuador B.P., al momento de destinar fondos para la ejecución de un proyecto se lo realiza mediante un análisis con la comunidad, ya que se debe medir el impacto ambiental del proyecto, si es viable o no. El impacto ambiental es un cambio del medio ambiente debido al impacto del ser humano o de la naturaleza

Factores Legales: En el Banco de Desarrollo se enmarca en las normas legales vigentes como la Constitución de la República del Ecuador, Codificación Superintendencia de Bancos, Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, LOSNCP, Codificación del Estatuto Social del Banco de Desarrollo del Ecuador. Se aplica la política antisoborno, misma que prohíbe el soborno y corrupción; y promulga la decisión de prevenir, detectar y enfrentar estos actos en los servicios de financiamiento y asistencia técnica que brinda a la sociedad ecuatoriana. Además, cuenta con el Código de Ética, que establece principios éticos, valores y compromisos éticos que deben observar todos los niveles del banco

- **Análisis FODA**

El análisis FODA es una sigla que significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que lo afectan; Las amenazas y oportunidades se encuentran en el ambiente externo porque son difíciles de modificar y las fortalezas y debilidades se encuentran en el ambiente interno por lo que se puede tomar acción directa. (González, 2017). Determinar cuáles son los factores FODA le dirá cómo cada uno de ellos afectará el objetivo principal del negocio.

- **Objetivos anuales**

Como menciona Boris (2019), toda meta a largo plazo debe tener metas anuales que ayuden y promuevan el logro de lo establecido. Cada lente debe ser lo más inteligente y versátil posible. Además, debe cumplir con los siguientes requisitos: debe ser específico medible alcanzable realista y acotado en el tiempo. Estos objetivos anuales se pueden dividir en objetivos a corto plazo por lo que se requiere un plan de acción para su

implementación. Como se dijo antes toma una visión y la traduce en objetivos más pequeños. Alcanzar las metas a largo plazo del negocio requiere metas más pequeñas medibles y razonales dirigidas a lograr los objetivos macro. (Boris, 2019).

- **Plan de acción**

En este mismo sentido Boris (2019), plantea que cada objetivo debe tener un plan detallado de cómo se logrará. La cantidad de detalles depende de la flexibilidad deseada y disponible para los gerentes y grupos de trabajo. Cuanto más detallado sea un objetivos menos flexibles serán sus seguidores. Una visión sin un plan es solo un sueño y un plan sin una visión es un trabajo duro pero una visión planificada puede cambiar el mundo y el entorno empresarial. Crear un plan para lograr los objetivos de su organización le permite expandir su territorio comercial como algunas de las empresas más exitosas que comenzaron en el garaje y a través de la planificación se han convertido en empresas gigantes de la industria. (Boris, 2019).

- **Servicios.**

Los servicios que brinda el BDE son básicamente dos: crédito de inversión pública, crédito de vivienda de interés social y asistencia técnica.

Crédito De Inversión Pública

- a) PROMADEC: Programas de saneamiento ambiental para el desarrollo comunitario.
- b) Alianzas Público Privadas: Programa de mejora de la capacidad fiscal para la inversión pública.
- c) PROVIAL: Programa de apoyo a los GADs en vialidad provincial.
- d) AFD: Financiamiento parcial del Macro Proyecto de saneamiento ambiental nacional PROSANEAMIENTO.
- e) PROHÁBITAT: Programas de vivienda

- f) PROEDUCA: Programa de financiamiento para instituciones del sistema de Educación Superior.

Crédito De Vivienda De Interés Social: fomenta el desarrollo de proyectos de vivienda que garanticen el acceso de los grupos de menores ingresos a vivienda digna. Financiamiento de líneas de crédito a través de operaciones de Banca de Primer y Segundo piso.

Asistencia Técnica: a través de los siguientes programas:

- a) Programa de Asistencia Técnica para Gestión de Servicios (PATGES)
- b) Programa de Asistencia Técnica en Catastros Prediales PATCATASTRO
- c) Programa de Fortalecimiento Institucional para la Reconstrucción de la Capacidad Operativa Básica de los GAD – PFIRGAD.
- d) Programa de Asistencia Técnica de Corresponsabilidad Fiscal.

Se ha realizado el Análisis FODA del Banco del Desarrollo del Ecuador, con esta herramienta de gestión de estratégica permite planificar estratégicamente y adelantarse a las tendencias del mercado en el cual constan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que han sido conjugadas para determinar las estrategias FO, FA, DO y DA, tal como se presenta de forma detallada en la Tabla 4:

Tabla 4. Análisis FODA del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O.1. Buena relación con GADs Provinciales, municipales y parroquiales. O.2. Mantiene una estructura patrimonial muy sólida O.3. Mediante la gestión operativa se puede cubrir ampliamente sus costos de fondeo y gastos de operación. O.4. El Sistema de la Banca Pública cuenta con los	A.1. Impacto negativo en los ingresos fiscales por caída de los precios del petróleo. A.2. Los recortes fiscales representan una posición de baja liquidez en la economía nacional, los hogares y las empresas. A.3. La rentabilidad se ve impactada por la mayor provisión realizada durante 2020 A.4. Debido a la emergencia sanitaria, el ente regulador ha introducido diversas

	recursos necesarios para afrontar escenarios adversos que pueda presentar el país. O.5. La cartera de crédito de la Banca Pública ha mantenido un comportamiento creciente	medidas para flexibilizar y facilitar el pago de diferentes sujetos de crédito A.5. El panorama macroeconómico desfavorable por la grave crisis socioeconómica provocada por el COVID19
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F.1. Mediante sus productos y servicios, contribuye de manera activa al acceso equitativo a la infraestructura básica de población</p> <p>F.2. Cuenta con personal comprometido con la institución.</p> <p>F.3. La institución es fuerte financieramente hablando y tiene mucha trayectoria de rentabilidad.</p> <p>F.4. La composición de su cartera de créditos se orienta en el segmento de inversión pública por lo cual los procesos de otorgación de créditos difieren al de la banca tradicional.</p> <p>F.5. El Banco de Desarrollo mantiene presencia en el segmento comercial e inversión pública del Ecuador</p>	<p>FO.1. Definir e identificar nuevas necesidades de financiamiento de los GAD</p> <p>FO.2. Diseñar un plan de capacitación para servidores del BdE</p> <p>FO.3. Firmar convenios de asistencia técnica especializada.</p> <p>FO.4. Diseñar un plan de promoción de productos crediticios y no crediticios.</p> <p>FO.5. Comunicar efectivamente las metas e indicadores de gestión a todos los servidores del Banco de Desarrollo.</p>	<p>FA.1 Mejorar la gestión del ciclo de crédito.</p> <p>FA.2. Diversificar Productos que ofrece el BdE</p> <p>FA.3. Realizar frecuentemente un análisis financiero utilizando el modelo DuPont para mantener en niveles aceptables los índices de liquidez, gestión y solvencia.</p> <p>FA.4. Implementar la planificación estratégica mediante la herramienta del BSC</p> <p>FA.5 Realizar un análisis de las necesidades de los GADs</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D.1. Inadecuadas herramientas de seguimiento a créditos otorgados</p> <p>D.2. BDE solo opera con productos crediticios bastante limitados.</p> <p>D.3. Alta rotación del personal</p> <p>D.4. Bajo cumplimiento de las metas planteadas en cada ejercicio económico</p>	<p>DO.1. Focalizar asistencia técnica al servicio del negocio</p> <p>DO.2. Ampliar la oferta de productos/clientes, considerando algunos como garantías, alianzas público/privadas o titularización.</p> <p>DO.3. Mejorar los procesos de seguimiento en los créditos otorgados.</p> <p>DO.4. Fortalecer las capacidades</p> <p>DO.5. Trabajar mancomunadamente con Juntas Parroquiales</p>	<p>DA.1. Incrementar la cartera del Banco de Desarrollo</p> <p>DA.2. Incrementar fuentes de financiamiento</p> <p>DA.3. Desarrollar herramientas informáticas que permitan sistematizar los procesos de seguimiento de desembolsos</p> <p>DA.4. colocar recursos financieros en los GAD que actualmente no poseen un crédito activo con el BDE.</p> <p>DA.5. Optimizar los procesos del Banco</p>

<p>D.5. Escasos recursos asignados para procesos de capacitación a servidores del Banco de Desarrollo</p>		
--	--	--

Fuente: Planificación estratégica del BdE

Elaborado por: Pilla, 2022

4.4.2.4. Procesos

El proceso de planeación estratégica es una herramienta para realizar diagnósticos certeros que permitan en base a ello tomar decisiones coherentes con las metas y políticas establecidas. Asimismo, representa la promoción de una estrategia para la organización la estrategia en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso de crear dicha estrategia y actualizarla según sea necesario.

En este sentido, David (2013) presenta tres etapas esenciales que considerar: La formulación de estrategia, implantación de estrategia y la evaluación de estrategia. Según estas etapas la planificación estratégica permite que una organización sea más proactiva porque tiene la capacidad de ser reactiva para determinar su propio futuro porque tiene la oportunidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de simplemente reaccionar ejercer control sobre su propio destino. Así es como los propietarios de pequeñas organizaciones directores generales presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro se han dado cuenta de los beneficios. (David, 2013)

Como mencionan Robbins y De cenzo (2014) estos procesos ayudaron a las organizaciones a encontrar mejores estrategias mediante el uso de un enfoque sistemático lógico y racional para la selección de estrategias. Este sigue siendo un beneficio importante de la planificación estratégica pero la investigación actual indica que el proceso en lugar de la decisión o el documento es el mayor contribuyente a la dirección estratégica. La forma en que se realiza la planificación estratégica es muy importante. Uno de los principales objetivos del proceso es obtener la comprensión y el compromiso de

todos los gerentes y empleados. La comprensión es quizás el beneficio más importante de la planificación estratégica seguido del compromiso. (Robbins y De cenzo. 2014)

Por lo cual, Parra y Duran (2014) establecen que los líderes y empleados entienden lo que hace la organización y sus motivos a menudo se sienten parte de la organización y están comprometidos a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados entienden el vínculo entre su propia compensación y el desempeño organizacional. Con base en esta información los gerentes y los empleados se vuelven increíblemente creativos e innovadores a medida que comprenden y apoyan la misión las metas y las estrategias de la organización. Así una gran ventaja de la planificación estratégica es su capacidad para potenciar el proceso de los individuos. El empoderamiento es el acto de estimular el sentido de eficacia de un empleado alentándolo y recompensándolo por su participación en la toma de decisiones y el ejercicio de la iniciativa y la imaginación. (Parra y Duran, 2014)

Dentro de los procesos con los que cuenta el Banco de Desarrollo del Ecuador, son: Procesos Gobernantes, Procesos Agregados de valor, Procesos habilitantes de Asesoría, Procesos habilitantes de Apoyo.

a. Procesos Gobernantes|

- Direccionamiento estratégico para el desarrollo e implementación de productos y programas
- Gestión estratégica para el desarrollo e implementación de programas y productos, capacitación de inversiones, administración de fondos, colocación de financiamiento, recuperación de crédito y asistencia técnica.

b. Procesos Agregados de Valor

- Desarrollo e implementación de productos y programas
- Gestión de fondos captaciones e inversiones
- Gestión de financiamiento
- Gestión de asistencia técnica

c. Procesos habilitantes de Asesoría

- Gestión de planificación
- Gestión de la calidad
- Asesoría jurídica y patrocinio legal
- Gestión integral de riesgos
- Control de lavado de activos
- Auditoría interna
- Gestión de comunicación y difusión

d. Procesos habilitantes de Apoyo

- Gestión de Operaciones.
- Gestión del Talento Humano.
- Gestión de Bienes y Servicios.
- Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación.
- Gestión de Secretaría General.
- Procesos Desconcentrados
- Gestión Regional de Financiamiento
- Gestión Regional de Asistencia Técnica.
- Gestión Regional Jurídica.
- Gestión Regional de Apoyo.

Entonces, analizando las tres etapas del proceso de la planificación estratégica se define que:

- **Formulación estratégica**

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), manifiestan que los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresara la organización, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una

organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil. Puesto que ninguna organización posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionan mayores beneficios. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampell. 2008).

Entonces las decisiones sobre la formulación dejan estrategias que comprometen a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado, estas estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Se destaca entonces que la formulación de las estrategias requiere que una organización establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas.

Asimismo, la creación de las estrategias incluye el desarrollo de una cultura que les apoye, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización.

- **Ejecución de la estrategia.**

Según David (2013), la implementación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para situar en acción las tácticas formuladas, entonces Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008) esta etapa se considera como la fase más compleja de la dirección estratégica, ya que se necesita disciplina, compromiso y sacrificio personal. Por el contrario, Parra y Duran (2014) establecen que las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la importancia de la estrategia.

Las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe responder a los diferentes procesos que a su bien estén orientados desde su plan general de trabajo. En este ámbito se genera el reto es estimular a los gerentes y empleados de una organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

- **Evaluación de la estrategia.**

La evaluación de la estrategia es el paso final en la gestión estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan bien; y la evaluación estratégica es el medio principal para recopilar información. Es por esta razón que Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), consideran que todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente.

La evaluación estratégica es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. Las actividades de formulación implementación y evaluación de la estrategia se llevan a cabo en tres niveles jerárquicos en una organización grande: directivos, de división o unidad de negocio estratégica, y funcional. Serna (2007), la dirección estratégica ayuda a una organización a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Siguiendo el orden de las ideas, Druker (2000) citado en David (2013) afirma que el objetivo principal de la gestión estratégica es reflejar la misión general de una organización: es decir hacer la pregunta: "¿Qué es una empresa?" Responder a esta pregunta conduce al establecimiento de metas el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones hoy para los resultados de mañana; Estas actividades deben ser realizadas por aquellas partes de la organización capaces de ver la organización en su totalidad equilibrar las metas y necesidades actuales con las necesidades futuras y asignar los recursos humanos y financieros clave para lograr los principales resultados.

Por lo tanto, permitiéndole dar cuerpo a su propio futuro en vez de dejar que fuerzas distantes con poco interés en la paz de la organización le den forma. Por lo que, Parra, Duran y Romero (2017), recalcan que las organizaciones orientadas a lograr un alto grado de eficiencia deben trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos, con un personal motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo cual los

directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

4.4.2.5. Beneficios

Para Steiner (2007) algunos beneficios de la planeación estratégicas son: cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, formular y contestar preguntas importantes para una empresa, introducir un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio, ya que esto proporciona: simulación del futuro, aplicando el enfoque de sistemas esto exige el establecimiento de objetivos que logra revelar o aclarar oportunidades y peligros futuros proporcionando la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa sirviendo de base para otras funciones directivas pueden medir el desempeño e incluso señala asuntos estratégicos. (pág. 41)

Según Quintal (2005), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
- Proporcionar apoyo político.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Como proceso de capacitación a los directivos.
- Crear sentido de participación a todos los niveles.

- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones. (pág. 61)

4.4.2.6. Plan estratégico

La planificación estratégica está ligada en la historia del desarrollo humano, por ejemplo, cuando planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos previo a que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso. En un Plan Estratégico es siempre útil para plantearse las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí?, ¿Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar?

Según Dess y Lumpkin (2003): “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. El objetivo del plan estratégico puede cambiar en muchos aspectos diferentes; tipo de negocio situación económica y financiera madurez del negocio etc. En todo caso los beneficios de implementar un plan estratégico no cambian pues independientemente de la estructura de la organización comercial tipo de negocio tamaño o posición en el mercado este les permite analizar la viabilidad técnica económica y financiera del proyecto empresarial.

En el contexto del mercado globalizado en el que hoy competimos no podemos contentarnos con estar presentes a la espera de los acontecimientos, sino que sobre todo se trata de trazar una hoja de ruta y fijarnos unos medios para seguir la guía que nos hemos marcado. Citando a Clovey (1997): “Para un velero sin rumbo, cualquier viento es favorable”. Por supuesto las personas que no se marcan objetivos no corren el riesgo de

no alcanzarlos, pero tampoco lo consiguen. El Plan Estratégico es por tanto un documento cuya evolución nos obligará a cuestionarnos nuestra propia organización cómo operamos ya establecer una estrategia en función de dónde estamos y dónde queremos estar. Este ejercicio de reflexión será decisivo para el futuro de la empresa y su imagen en el exterior porque la intención de mejorar trazar metas trazar metas no solo beneficia a nosotros mismos como organización.

El plan estratégico constituye una herramienta de gestión de las organizaciones que ayuda a establecer lo que hay que hacer y el camino que debe seguir la organización para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y requerimientos. Debe ser diseñado para alcanzar las metas deseadas, ya que es una ventaja técnica y organizacional, debe tener una buena relación con los recursos y el medio ambiente. Debe medirse adecuadamente en términos de efectividad.

4.2.3. Gestión de calidad

4.2.3.1. Antecedentes

Evolución del concepto de Gestión de la Calidad El tema de la calidad ha pasado por una serie de concepciones la mayoría de ellas asadas en momentos de intempestivita y en última instancia obsoletas por falta de sustento científico estudios populares y aplicaciones. De acuerdo con Bounds et al. (1994), la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras:

- **La inspección.** - Propósito principal era la detección de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto.
- **El control estadístico del proceso.** - Empleo de métodos estadísticos para la reducción de los niveles de inspección.
- **El aseguramiento de la calidad.** - Consistió en el involucramiento de todos los actores de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad.
- **La administración estratégica por calidad total.** - Movimiento que se acerca más al concepto moderno de gestión de la calidad.

4.2.3.2. Definición

Un modelo de gestión pública “consiste en definir quién hace qué, con qué énfasis, con qué preponderancia del “public choice” vs. el “principal-agente”, y con qué grados de autoridad relativa entre los organismos centrales y los entes sectoriales y locales. (Waissbluth & Larraín, 2020, pág. 547). Es importante no solo definir qué se hace y quién lo hace, quién planifica y quién controla, sino también asegurar que este bucle recursivo funcione bien.

Mientras que Felman (2015) afirma que un modelo de gestión es

“...una particular combinación de elementos que una organización utiliza para obtener resultados destinados al logro de objetivos. Tales elementos son: a) tecnologías centrales y de gestión que, b) transforman recursos disponibles en productos materiales y/o simbólicos para satisfacer fines, c) alineando el sistema social a todo lo anterior (Felman, 2015, pág. 72)

4.2.3.3. Modelo de gestión

El Modelo de Gestión de la Calidad es una herramienta de autoevaluación de la empresa que tiene como objetivo analizar de forma cuidadosa y objetiva la calidad de los productos y servicios que presta para detectar los defectos y errores que puedan producirse. Con base en este análisis un modelo de gestión de calidad bien diseñado incluiría las acciones correctivas y preventivas necesarias para corregir las desviaciones y mejorar aún más la calidad interna para mejorar su competitividad, eficiencia y productividad en general. (Sistema de Gestión de Calidad. 2015)

Los tres modelos de gestión de la calidad que ya se han convertido en clásicos y que siguen mejorándose cada año gracias a la aportación de numerosos expertos en calidad de todo el mundo serían los siguientes:

- **Modelo Deming.** Creado en Japón en 1951 por la JUSE – Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros-. El principal objetivo de este modelo de gestión de la

calidad es implementar indicadores de calidad que garanticen que las políticas de control y mejora de la calidad de los productos de una empresa redundan en beneficios directos para el consumidor. (Sistema de Gestión de Calidad. 2015)

- **Modelo Malcom Baldrige.** Creado en USA en 1987 en respuesta al aluvión de productos japoneses que saturaron el mercado nacional en aquella década. Este modelo de gestión de la calidad busca sobre todo marcar unas pautas claras en cuanto a fabricación, comercialización, distribución, etc..., unas pautas de calidad que los productos y servicios de una empresa deben cumplir para obtener un reconocimiento público que avale su buen hacer empresarial. (Sistema de Gestión de Calidad. 2015)
- **Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial).** Creado en Europa en 1988 por un grupo de empresas que decidieron formar la llamada Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. El principal objetivo de este modelo de gestión de la calidad era impulsar el nivel de competitividad de las empresas europeas en un mercado global liderado por países americanos y asiáticos. (Sistema de Gestión de Calidad. 2015)

4.2.3.3. Gestión de procesos

La Gestión por Procesos o BPM (Business Process Management) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes.

No todas las actividades de una organización se realizan por procesos. Para determinar si una actividad realizada es un proceso o subprocesso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- Principios de la gestión por procesos

El enfoque a procesos se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinares trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Los pasos que se deben seguir, de manera general, para llevar a cabo una gestión por procesos, son los siguientes:

- **Compromiso de la dirección.** La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- **Sensibilización y formación.** El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos y son la herramienta de cambio para las personas que dependen de ellos. La gestión por objetivos se basa en conseguir que todos los

empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

- **Identificación de procesos.** A partir del análisis de todas las interacciones existentes con el personal de la organización y clientes externos se realiza un inventario de los procesos.
- **Clasificación.** Entre los procesos que se han identificado, hay que definir cuáles son los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.
- **Relaciones entre procesos.** Se debe establecer una matriz de relaciones entre procesos. Entre los diferentes procesos se pueden compartir instrucciones, información, recursos, equipos.
- **Mapa de procesos.** Se ha de visualizar la relación entre los procesos por lo que se emplean diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- **Alinear la actividad a la estrategia.** Los procesos clave permiten implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Para ello, se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal modo que queda definida la relación que existe entre ellos.
- **Establecer en los procesos unos indicadores de resultados.** Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el rendimiento de otras. Para contar con esa información hay que definir qué KPIs son los más ajustados a nuestras necesidades y han de ser medidos.
- **Realizar una experiencia piloto.** Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación.
- **Implementar el Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)** para mantener resultados. Esta metodología se emplea de forma inicial en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso

clave, se eligen otros y se amplía el área de actuación hasta llegar a todos los procesos de la organización.

4.2.3.5. Sistema de gestión de calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad o SGC, es una herramienta perfecta para aquellas organizaciones que desean que sus productos y servicios cumplan con los máximos estándares de calidad y así lograr y mantener la satisfacción de sus clientes, además los Sistemas de Gestión de la Calidad se basan por la familia, actualmente la familia de normas de la serie ISO 9000 está compuesta por:

- **ISO 9000.-** Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario»: contiene los fundamentos de los SGC, términos y definiciones.
- **ISO 9001.-** Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos»: incluye los requisitos en los que se debe basar y cumplir un Sistema de Gestión de Calidad.
- **ISO 9004.-** Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad»: comprende las directrices para mejorar el desempeño de una organización y garantizar el éxito sostenido.

De las normas mencionadas hasta el momento, el estándar ISO 9001:2008 es el que debe ser utilizado durante la implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad y la que permite obtener la certificación. El Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. mantiene, desde el año 2008, su Sistema de Gestión de Calidad certificado en la Norma ISO 9001-2015. El mantenimiento de este refleja el compromiso de la institución con el cumplimiento de los requisitos del estándar de calidad, la mejora continua, el incremento de la productividad y la cultura de excelencia.

4.4.3. Procesos de seguimiento

4.4.3.1. Definiciones

Se define en este documento el modo de controlar los procesos del sistema de gestión de calidad, definiendo las características de cada uno de ellos y los indicadores que evidencien el seguimiento y medición de estos cuando es necesario.

4.4.3.2. Elementos

Todo proceso, según es entendido por el entorno de la gestión de calidad, se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

- **Finalidad:** Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos comenzando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.
- **Requerimientos del cliente:** Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva.
- **Entradas:** Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos, como elementos humanos o técnicos.
- **Salidas:** Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios.

- **Recursos:** Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.
- **Propietarios:** Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora.
- **Indicadores:** Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.
- **Clientes:** Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos o externos.

4.4.3.3. Servicios financieros

Según la Superintendencia de Bancos Ecuador (2022), definen a los servicios financieros como las actividades comerciales o de intermediación financiera que brindan las entidades financieras, relacionados con la gestión de dinero de las personas o sus expectativas futuras. Como ser: Cuenta de ahorro, cuenta corriente, créditos, inversiones, seguros, entre otros. (Superintendencia de Banco Ecuador, 2022).

4.4.3.4. Gestión de cobranzas

Igualmente, la Superintendencia de Bancos Ecuador (2022), denomina a la gestión de cobranza como el proceso para lograr el pago por un producto o servicio o cancelación de una deuda, estas son las etapas de cobro que van desde antes de cumplirse la fecha de pago hasta procesos judiciales por el incumplimiento: Hacer una gestión preventiva de pago oportuno. (Superintendencia de Banco Ecuador, 2022)

Un tema muy importante que se debe mencionar es la administración de procesos “es la selección de insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos.” (Krajewski & Ritzman, 2000, pág. 89). Es decir, es una forma

de organización, diferente a la organización funcional tradicional, en la que la visión del cliente prevalece sobre las actividades de la organización. Dichos procesos definidos se gestionan de forma estructurada y la mejora se basa en la propia mejora de la organización. Este enfoque que ve a una organización como una red de procesos interrelacionados e interconectados. Por lo tanto, es una forma de gestionar una organización en función de los procesos que se llevan a cabo.

Administrar sus operaciones con un enfoque de procesos proporciona a una organización muchos beneficios:

- Facilita la orientación al cliente.
- Mejora la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Ayuda a estructurar las operaciones de la organización.
- Permite un mayor seguimiento y control de los resultados.
- Facilita la planificación, las metas de mejora y su logro.

4.5. Metodología

4.5.1 Fundamentación Filosófica

Esta investigación se encuentra enmarcada en el paradigma socio – crítico, ya que, las empresas públicas hoy en día buscan alternativas de solución y nuevas estrategias que les permitan tener rentabilidad y satisfacción del cliente. Al analizar las estrategias actuales que maneja la Banca Pública, es posible determinar si son efectivas en términos de gestión, tanto interna como externamente. Trabajar sobre la base de una metodología filosófica ayuda a analizar y cuestionar un posible problema, permitiendo al investigador partir de una base concreta y no solo del conocimiento empírico. (Mota, 2020)

4.5.2 Fundamentación dialéctica.

Es preciso indicar que la normativa legal bajo la cual se rige el Banco del Desarrollo del Ecuador B.P., está orientada a brindar servicios de calidad y calidez a sus usuarios internos y externos, basados en las políticas, procedimientos, procesos, metodologías y procesos internos que deben contar las entidades financieras, principalmente de las metodologías del sistema de monitoreo y evaluación del riesgo de crédito, enfocado en las acciones previas al desembolso del dinero por concepto de préstamo. Y con énfasis en las actividades de seguimiento y control que deben realizar las entidades financieras.

Se basa en el diálogo, la discusión de argumentos importantes para un correcto funcionamiento de la entidad, al existir una comunicación adecuada en el Banco del Desarrollo del Ecuador B.P., se puede entender de mejor manera los objetivos metas, proyectos que tiene la institución, cuando se tiene un comunica las disposiciones de manera asertiva, el personal va a realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz, esto se traduce en un servicio de calidad para los usuarios. El diálogo permite que las estrategias se construyan de manera colaborativa, desde el diseño, implementación, medición y evaluación, para poder tener mejoras substanciales en un mediano y largo plazo.

4.5.3. Enfoque

Para este trabajo investigativo se utilizó un enfoque mixto, es decir, una combinación de enfoques de investigación cuantitativos y cualitativos. Ambos enfoques, usados en conjunto, enriquecen la investigación y hacen contribuciones significativas al avance del conocimiento. El presente estudio constituye un enfoque combinado donde predomina el enfoque cualitativo, pero se va a incorporar para la evaluación el enfoque cuantitativo. De acuerdo con Ruiz Borboa y Rodríguez (2013, pág. 9) “de la combinación de ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo), surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos”.

4.5.3.1. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es un método estructurado de recopilación y análisis de información obtenida de una variedad de fuentes. Este proceso se lleva a cabo utilizando herramientas estadísticas y matemáticas para cuantificar el problema de investigación. Investigación cuantitativa, según Naresh (2012) es una “metodología de investigación que busca cuantificar datos, y en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico” (Naresh, 2004, pág. 137).

En este sentido, se utilizó la investigación cuantitativa en este estudio, para determinar la incidencia entre la planificación estratégica y la gestión de calidad de los procesos, principalmente en el proceso de seguimiento, en el BDE, con el fin de mejorar los productos y servicios, tomar decisiones acertadas e informadas que permitan el logro de las metas establecidas.

4.5.3.2. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa es un método no estándar de recopilación y evaluación de datos. En la mayoría de los casos, se utiliza una muestra pequeña y no representativa para comprender mejor sus criterios de decisión y motivaciones. En la investigación de mercado, los métodos de investigación cualitativa a menudo incluyen entrevistas, discusiones de grupos focales o métodos de observación cualitativos.

La investigación cualitativa es aquella que “intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva; es decir, a partir de los conocimientos que tiene las diferentes personas involucradas en ellas y no con bases a hipótesis extensas” (Pulido, Ballén, & Zuñiga, 2007, pág. 27). Los resultados y las respuestas de estos métodos se interpretan en contexto y no se representan cuantitativamente.

4.5.4. Tipo de estudio

Tomando en consideración las variables de este estudio: Planificación estratégica y gestión de calidad en los procesos de seguimiento del Banco del Desarrollo del Ecuador

B.P., además de los factores demográficos, se ha decidido optar por los siguientes tipos de investigación:

4.5.4.1. Investigación descriptiva.

Este estudio es descriptivo, ya que tiene como objetivo caracterizar, analizar los procesos, objetos u otros fenómenos que son objeto, la planificación estratégica y la gestión de calidad, en el BDE, el fin de presentar una explicación completa. Con este tipo de investigación es posible medir, evaluar o recolectar datos sobre diferentes conceptos o variables, como sus aspectos, dimensiones o componentes del proceso en estudio.

En general, los estudios descriptivos analizan una serie de procesos e información recolectada o medida de cada proceso y así describen lo que se está estudiando. La investigación descriptiva es una “forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas” (Namakforoosh, 2000, pág. 91).

4.5.4.2. Investigación correlacional

Esta investigación es de tipo correlacional, en virtud que, se va a utilizar herramientas estadísticas para determinar la correlación existente entre dos variables, en este caso ente planificación estratégica y gestión de calidad. La investigación correlacional, se utiliza para “investigar la relación, o correlación, entre dos o más variables. La investigación correlacional es útil para aclarar las relaciones entre variables preexistentes que no pueden encaminarse por otros medios” (Morris, Maisto, & Ortiz, 2005, pág. 45)

4.5.5 Diseño de investigación

4.5.5.1. Investigación aplicada.

Para efectos de este estudio se utilizará la investigación aplicada, que según manifiesta Murillo (2008), se caracteriza por la búsqueda del aprovechamiento de los conocimientos previamente adquiridos, mientras que otros son aprendidos post- implementación y

sistematización. La utilización de los conocimientos y resultados obtenidos se traducen en comprensión práctica de forma organizada y coherente. Nos permite resolver un problema y dar una posible solución, ya que, a través de este análisis sobre la planificación estratégica cuyos resultados se refieren a un alto porcentaje de incremento en variables consideradas positivas en cuanto a la gestión de calidad.

4.5.5.2. Investigación bibliográfica/documental

Según Bernal (2016) manifiesta que la investigación documental “se centra en la revisión bibliográfica del material sobre el tema para compilar la respectiva información, analizarla, clasificarla y plantear una discusión sobre la misma, en función de los objetivos propuestos en el anteproyecto de la investigación” (Bernal, 2016). Para efectos de esta investigación se revisó detenidamente información en libros, en publicaciones, artículos científicos, normas internas de la Banca Pública, leyes, reglamentos, acuerdos, que permitan fundamentar teóricamente y que den aval científico este estudio.

4.5.5.3. Investigación de campo

Se utilizó la investigación de campo, debido a que el trabajo de campo es la recopilación de nuevos datos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método cualitativo de recopilación de datos que tiene como objetivo comprender, observar e interactuar con los humanos en su entorno natural. En este caso es en la Matriz del BDE, en la ciudad de Quito.

4.5.5.4. Investigación transversal

Esta investigación es observacional que analiza datos variables recopilados durante un período de tiempo de una muestra de población o un subconjunto predeterminado. Se recoge los datos al mismo tiempo.

4.5.6. Población y muestra

4.5.6.1. Población

Un fenómeno aleatorio se presenta en un mundo real formado por individuos en los que se observa el fenómeno aleatorio estudiado. Al conjunto de todos los individuos se le llama población. (García, 2008). La población se refiere al universo, todos los elementos para los cuales se estudian o realizan estudios. Para este trabajo investigativo, la población a la que se refiere son los empleados que laboran en el Banco del Desarrollo del Ecuador B.P., se han desagregado los datos y se los presenta en la Tabla 5, de la siguiente manera:

Tabla 5. Servidores área de Negocio Matriz Banco del Desarrollo del Ecuador B.P.

Régimen Laboral	Hombres	Mujeres
LOSEP	55	40
Código de Trabajo	12	5
Total	67	45

Fuente: Nómina BdE

Elaborado por: Pilla, 2022

4.5.6.2. Muestra

Se conoce como muestra a la parte de la población que efectivamente se mide, con el objeto de obtener información acerca de toda la población. La selección de la muestra se hace por un procedimiento que asegure en alta grado que sea representativa de la población. (Riesco, 2015). Para esta investigación se tomará en cuenta a todo el personal de la Planta Matriz del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P., es decir al total de la población de estudio.

4.5.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos

4.5.7.1. Técnicas

Observación

La observación es un conjunto de técnicas y herramientas destinadas a evaluar un fenómeno, un individuo o un grupo de personas. Implican un acercamiento realista del objeto para conocer a los comportamientos observables.

Encuestas

La encuesta es “una técnica de investigación cuantitativa que recaba información mediante la aplicación de un cuestionario que contiene información bien estructurada y homogénea con el fin de obtener conclusiones numéricas” (Merino, Pintado, Sánchez, Grande, & Estévez, 2017, pág. 82). Se empleará la metodología basada en la técnica por encuestas dirigidas al personal de la Matriz del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. Se aplicarán encuestas al personal directivo, administrativo y operativo, para determinar cuál es la causa de los problemas que surgen durante el seguimiento del proyecto, recomendar estrategias que apoyen una gestión, mantener el control total sobre los proyectos financiados.

4.5.7.2. Instrumento de recolección de información

Encuesta

La encuesta es un procedimiento planificado de una encuesta descriptiva en la que el investigador recoge datos a través de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno o fenómeno donde se encuentra la información recogida.

Cuestionario

Cuestionario es un documento que consiste en un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de manera coherente y ordenadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo a un plan determinado para que sus respuestas les proporcionen toda la información

necesaria. Para efectos de esta investigación, se realizó un cuestionario de diez preguntas, para recoger la información necesaria y determinar la incidencia o no, entre la planificación estratégica y gestión de calidad en el BDE.

4.5.8. Método de Análisis de datos.

Validación del instrumento.

Se elabora el instrumento, que es un cuestionario con 10 preguntas, para la validación del mismo se utiliza el software estadístico SPSS 26, mediante el cual se calcula el coeficiente Alfa de Cronbach, de esa manera se puede determinar la validez y confiabilidad de dicho instrumento, lo que permite analizar que existe un alto nivel de confiabilidad en el instrumento, ya que mientras más se acerca a 1, es más confiable, en este caso el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0,972, así como se puede visualizar en la Tabla 6, que se encuentra a continuación:

Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	No. de elementos
0,972	0,977	10

Fuente: SPSS 26

Elaborado por: Pilla, 2022

También se realiza la validación sobre la base del juicio de expertos, el propósito de la evaluación es evaluar la pertinencia y representatividad de los elementos del instrumento

Aplicación del instrumento.

Se diseña el cuestionario, se revisa si existe alguna inconsistencia en las preguntas, si están claras y precisas, posterior a ello, se valida el instrumento, se pide la autorización para realizar la encuesta a los servidores de la Matriz de BDE, al momento de realizar la

encuesta se fue claro en la explicación y se absolvió dudas que se presentaron. Luego con la información obtenida se procede a tabular los datos.

Procesamiento de la información

Luego de recopilación de la información del trabajo de campo se procede con la revisión y clasificación de la información con el fin de que se facilite el proceso de tabulación. Para el análisis de los datos se manejará mediante la investigación descriptiva, para la sistematización se diseña una tabla de datos en Excel, codificando las preguntas y las opciones de respuesta, para importarla al software estadístico SPSS 26, y poder realizar las correlaciones, tablas, gráficos. Con esa información se copia y pega en Word para el respectivo análisis e interpretación de resultados.

HIPÓTESIS

H0 = Una adecuada planificación estratégica no incide favorablemente en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE.

H1 = Una adecuada planificación estratégica incide favorablemente en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE.

SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente

X= La Planificación Estratégica (causa)

Variable Dependiente

Y= La Gestión de Calidad (efecto)

Variable 1. Planificación Estratégica.

Definición: “Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. (Acero, 2010, pág. 3)

Se midió la variable planificación estratégica, mediante un cuestionario elaborado para el personal del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P., con el objetivo de determinar su incidencia en la gestión de calidad. Mediante un cuestionario de opción múltiple, de medición ordinal.

Variable 2. La Gestión de Calidad

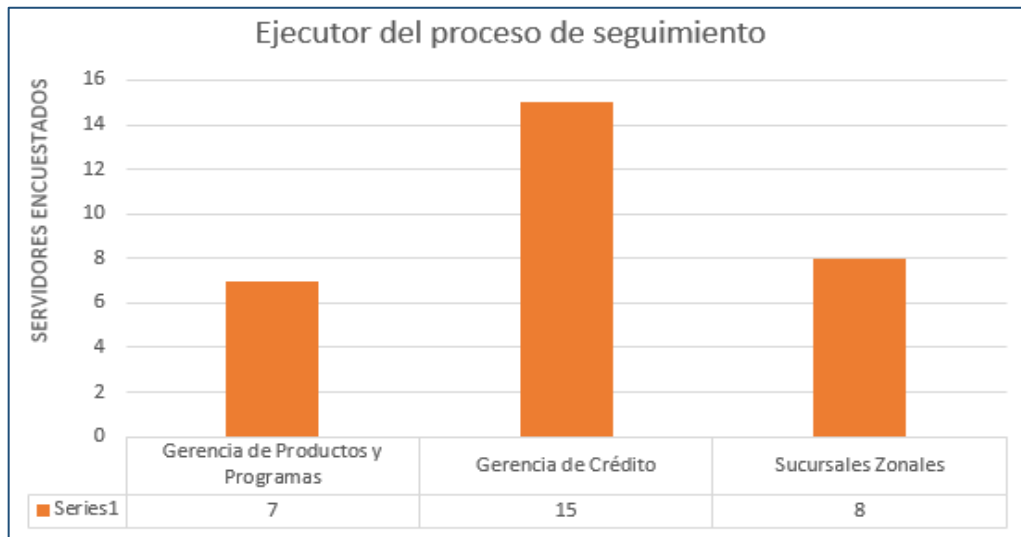
Definición: “La manera o estrategia en la que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con la calidad de sus productos (y servicios), y los procesos para producirlos. Consta de la estructura organizacional, la documentación del sistema, los procesos, y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad, cumpliendo con los requisitos del cliente” (González & Arciniegas, 2016, pág. 20)

La variable gestión de calidad se midió mediante indicadores, para determinar si existe incidencia en la planificación estratégica. Utilizando un cuestionario de opción múltiple, de medición ordinal.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta 1. Indique el área que ejecuta el proceso de seguimiento de los procesos que financia el BDE

Gráfico 2. *Ejecutor del proceso de seguimiento*



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 50,00% considera que el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE está a cargo de la Gerencia de División de Crédito, el 26,67% a las Sucursales Zonales, mientras que el 23,33% la Gerencia de División de Productos y Programas.

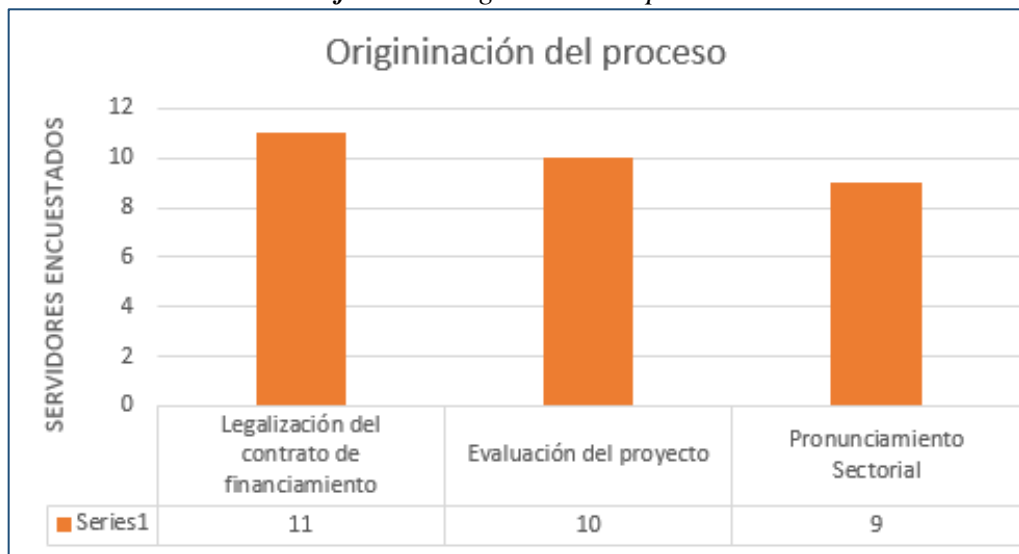
Interpretación

Es decir que la mitad de encuestados conocen que el ejecutor del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE es la Gerencia de División de Crédito, es importante la participación de las demás áreas del banco para mantener un adecuado

control de los proyectos, y que deben participar activamente durante todo el proceso con el fin de garantizar que las prestatarias cumplan con el objeto del financiamiento concedido.

Pregunta 2. ¿Cuál es el proceso previo al seguimiento de los proyectos que es la base técnica del mismo?

Gráfico 3. Originación del proceso



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 36,67% considera que el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE se origina con la legalización del contrato de financiamiento, el 33,33% señala que el proceso se origina en la evaluación del proyecto, mientras que el 30,00% señala que la originación se da una vez que se cuenta con el Pronunciamiento Sectorial.

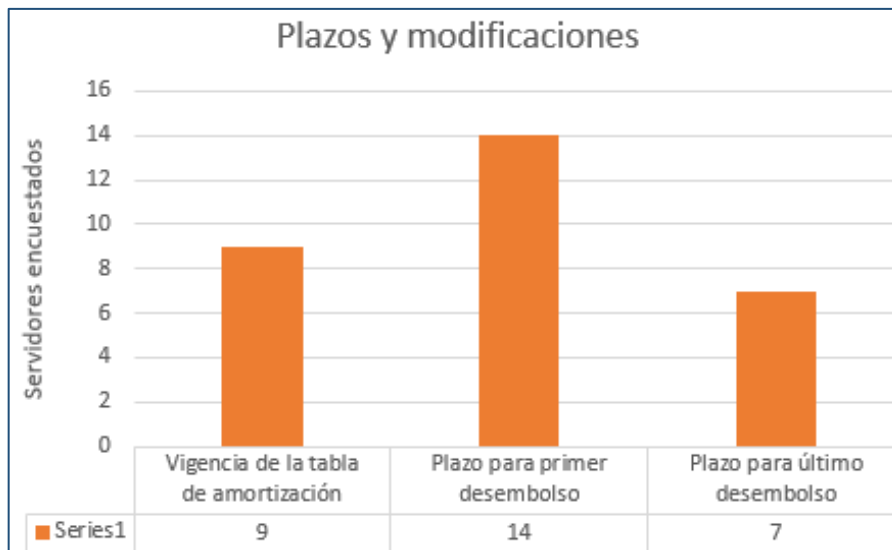
Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, no existe una diferencia sobre la originación del proceso de seguimiento al mostrarse un porcentaje equilibrado de

las respuestas; sin embargo, es importante delimitar el alcance del seguimiento de proyectos entre los procesos previos y posteriores al financiamiento.

Pregunta 3. ¿Conoce cuál es el plazo máximo en el que se pueden realizar las modificaciones al diseño del proyecto?

Gráfico 4. Plazos y modificaciones



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

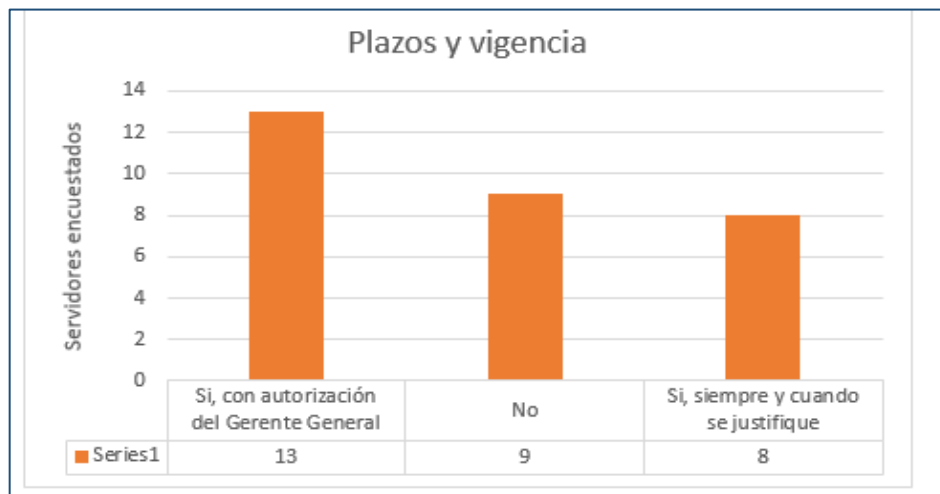
En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 46,67% considera que el plazo máximo para realizar modificaciones al diseño del proyecto es la fecha del primer desembolso, el 30,00% indica que la vigencia de la tabla de amortización, finalmente el 23,33% manifiestan que hasta el plazo para último desembolso.

Interpretación

Según los resultados obtenidos existe total desconocimiento puesto que las modificaciones pueden ser de carácter técnico como financiero, y pueden realizarse durante la ejecución del proyecto.

Pregunta 4. ¿Se puede ampliar el plazo de una operación crediticia aún después del vencimiento del plazo previsto?

Gráfico 5. Plazos y vigencia



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 43,33% considera que el plazo de una operación crediticia puede ampliarse aún después del vencimiento del plazo previsto con autorización del Gerente General, el 30,00% señala que no puede ampliarse después del vencimiento, y el 26,67% indica si se puede ampliar después del vencimiento del mismo siempre y cuando esté justificado.

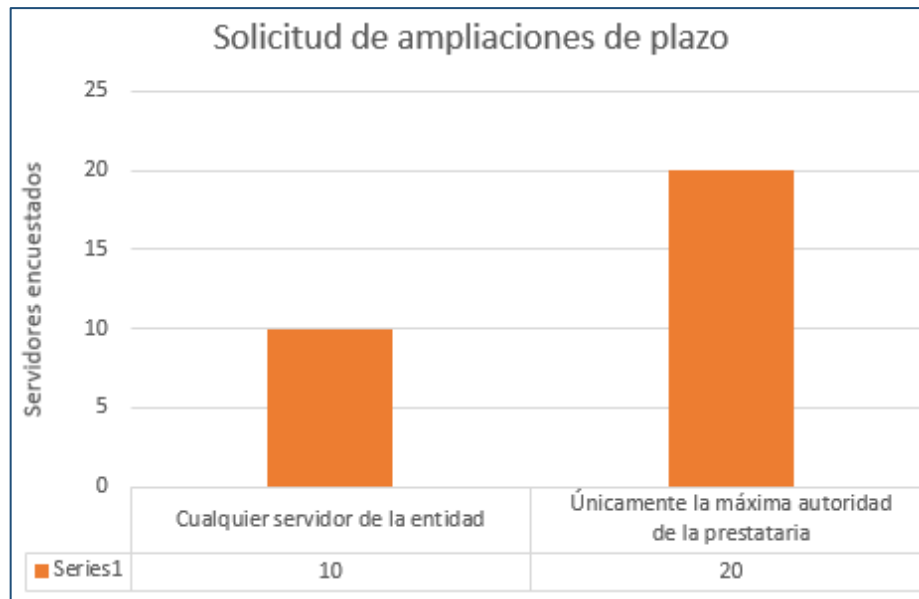
Interpretación.

Se puede evidenciar que existe desconocimiento de la Codificación de Normas Internas del BDE, así como del Código Orgánico Administrativo. Ante lo cual es necesario que la Unidad de Talento Humano o quien hiciera sus veces, diseñe un Plan de información y

capacitación para el personal administrativo, para que se lo pueda implementar en la brevedad posible.

Pregunta 5. ¿Quién puede solicitar la ampliación del plazo de una operación crediticia?

Gráfico 6. *Solicitud de ampliaciones de plazo*



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 66,67% indica que la solicitud para atender una ampliación de plazo debe solicitar únicamente la Máxima Autoridad de la prestataria, mientras que el 33,33% señala que cualquier servidor de la entidad puede solicitar dicho trámite.

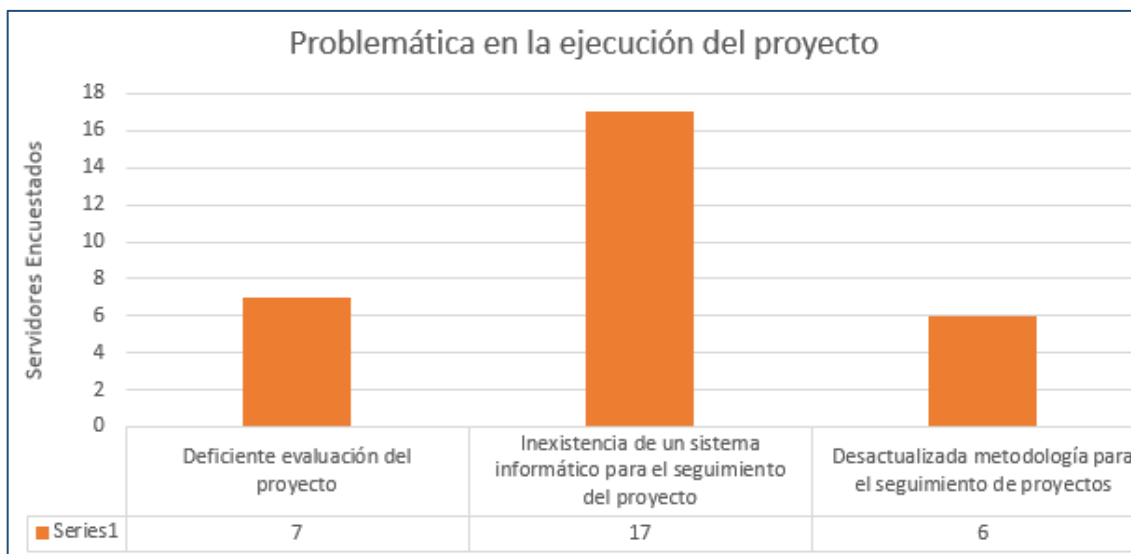
Interpretación.

La Codificación de Normas Internas del BDE establece que las ampliaciones de plazo se tramitarán por pedido de la Máxima Autoridad de la prestataria o de oficio por iniciativa propia de la sucursal operadora del financiamiento, sin embargo, si puede solicitar

cualquier servidor de la prestataria, siempre y cuando tenga una delegación expresa de la Máxima Autoridad.

Pregunta 6. A su criterio, ¿cuál es la principal causa del retraso en la ejecución de proyectos?

Gráfico 7. Problemática en la ejecución del proyecto



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 56,67% considera que la principal causa para el retraso en la ejecución de los proyectos se debe a la inexistencia de un sistema informático para el seguimiento de proyectos, el 23,33% señala el proceso de evaluación del proyecto, y el 20,00% indica que la desactualizada metodología utilizada para el seguimiento de proyectos.

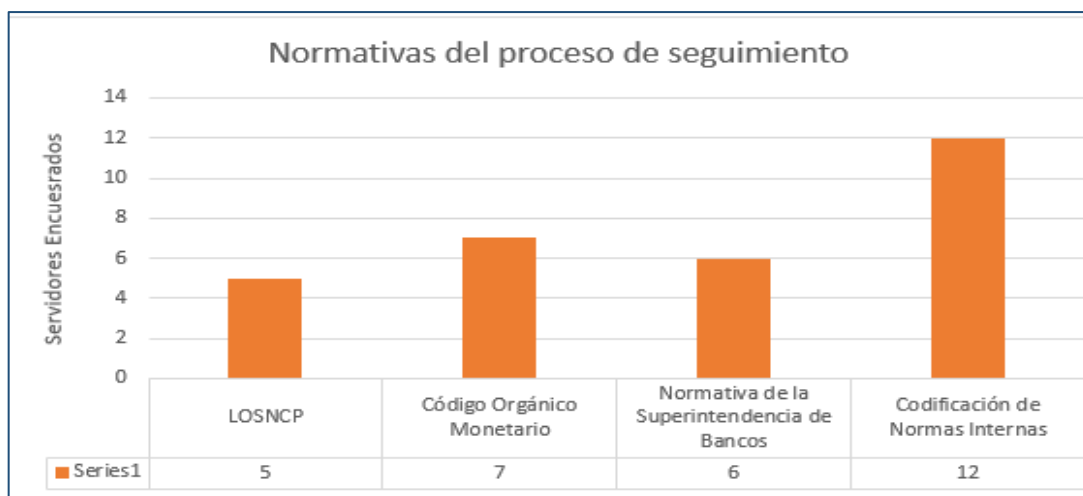
Interpretación.

De los resultados obtenidos se evidencia que la principal causa para el retraso en la ejecución de los proyectos es la inexistencia de un sistema informático que permita el

adecuado control y seguimiento, es necesario poseer una herramienta que permita alertar los problemas a fin de mitigarlos y evitar demoras en la ejecución de los proyectos.

Pregunta 7. ¿Qué normativa rige el proceso de seguimiento de proyectos de BDE?

Gráfico 8. Normativa del proceso de seguimiento



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 40,00% considera que la normativa que rige el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE es la Codificación de Normas Internas, el 23,33% señala es el Código Orgánico Financiero, el 20,00% indica que es la Superintendencia de Bancos, y el 16,67% indica que es la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

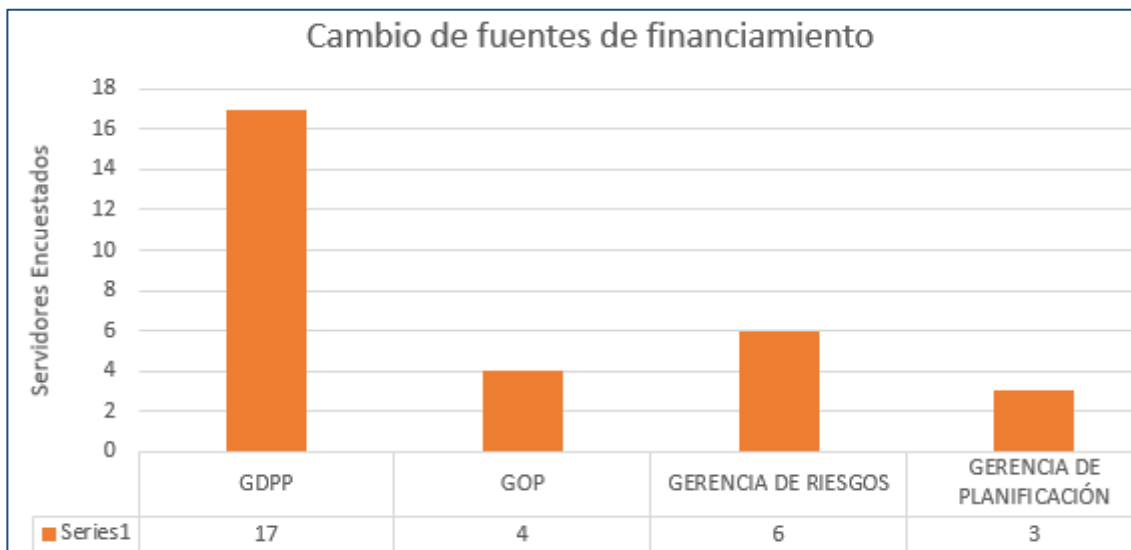
Interpretación.

Existe diferentes opiniones sobre la normativa, es por ellos que se debe socializar la Codificación de Normas Internas del BDE siendo necesario la actualización de conceptos.

Se ve en la imperiosa necesidad de capacitar en temas de normativa legal, recordando que el desconocimiento de la ley no exime de responsabilidades.

Pregunta 8. ¿Qué área origina el proceso para el cambio de fuentes de financiamiento?

Gráfico 9. Cambio de fuentes de financiamiento



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 56,67% considera que la Gerencia de Programas y Productos origina el proceso para cambio de fuentes de financiamiento, el 20,00% señala que el proceso es originado por Gerencia de Riesgos, el 13,33% indica que la Gerencia de Operaciones, y el 10,00% refiere que la Gerencia de Planificación.

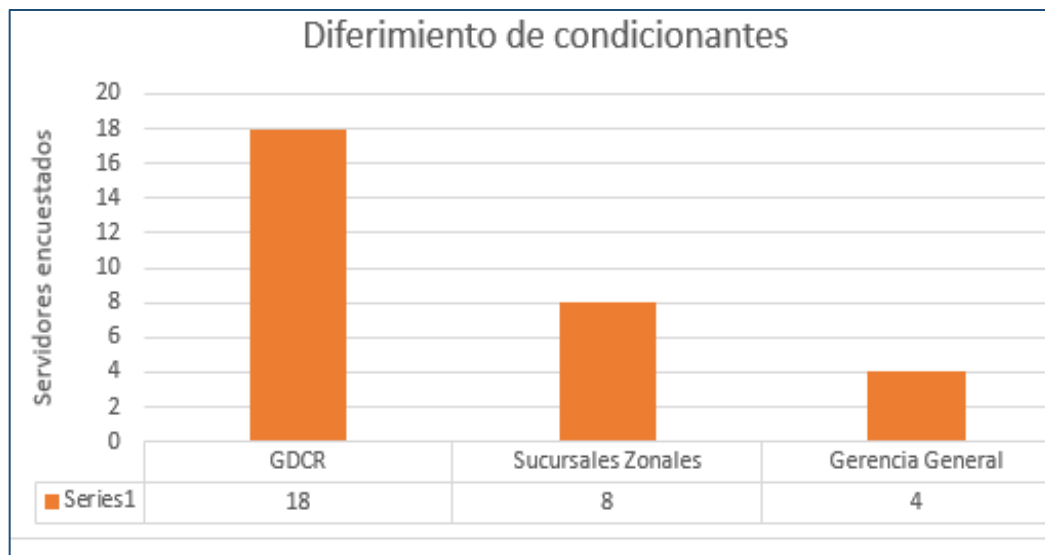
Interpretación

Sobre la base de los resultados obtenidos se evidencia que la Gerencia de Programas y Productos constituye el área que origina el proceso para el cambio de fuentes de

financiamiento; sin embargo, las demás áreas del banco intervienen en el proceso para la aprobación del cambio referido.

Pregunta 9. ¿Qué área autoriza el diferimiento de las condicionantes?

Gráfico 10. Diferimiento de condicionantes



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 60,00% indica que la Gerencia de División de Crédito autoriza el diferimiento de condicionantes para la entrega de desembolsos, el 26,67% señala que es autorizado por las Sucursales Zonales, y el 13,33% manifiesta que son autorizados por el Gerente General.

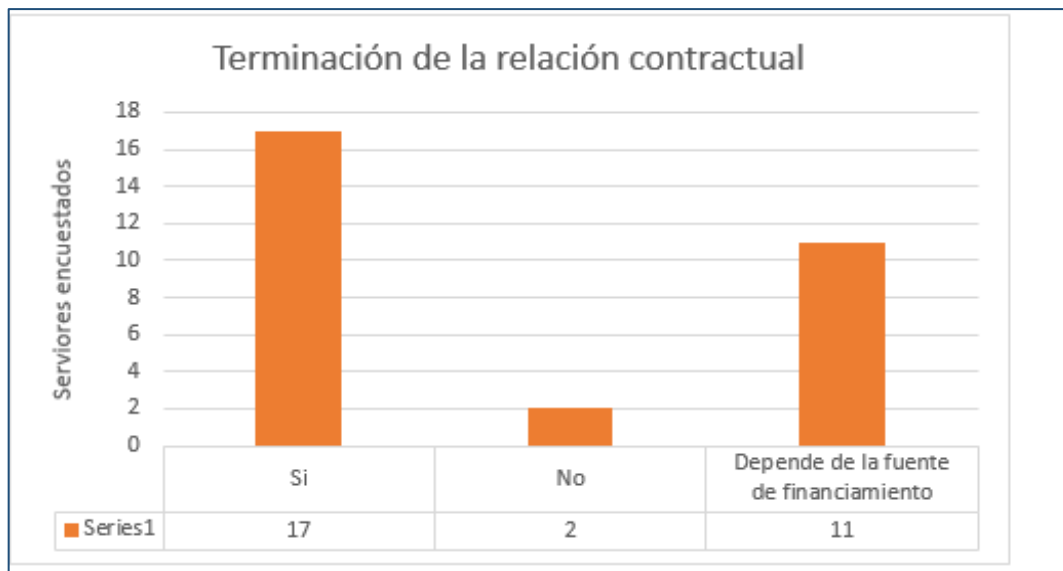
Interpretación.

Esto muestra que la Gerencia de División de Crédito es el área que autoriza el diferimiento de condicionantes de crédito para la entrega de desembolsos, el proceso es

complementado con la suscripción del respectivo acto administrativo que de acuerdo con el monto del financiamiento determinará el suscriptor.

Pregunta 10. ¿Cuándo la entidad no cumple con el objeto de financiamiento se puede declarar la operación del plazo vencido?

Gráfico 11: Terminación de la relación contractual



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Pilla, 2022

Análisis

En la encuesta realizada a los servidores de la Matriz del BDE se obtuvo como resultado que del 100% de los encuestados, el 56,67% señala que sí se puede declarar de plazo vencido una operación crediticia cuando la entidad no cumple con el objeto del financiamiento, el 36,67% indica que no, y el 6,67% manifiesta que depende de la fuente de financiamiento.

Interpretación

Con base en los resultados obtenidos se evidencia que el manejo de la Codificación de Normas Internas del BDE, así como del Código Orgánico Administrativo, no es adecuado,

puesto que las ampliaciones de plazo no pueden ser subjetivas a un análisis particular sino general sobre el cumplimiento de las cláusulas contractuales.

5.2. Resultados procesados con SPSS

Se ha utilizado el programa estadístico SPSS 26 que es un software estadístico utilizado en investigaciones cuantitativas para el análisis de los datos, debido a que se maneja de manera fácil y rápida, tanto para los diversos análisis estadísticos, correlaciones, tablas, gráficos, entre otros. Para efectos de esta investigación se realizó la correlación de Pearson, con el objetivo de establecer la correlación lineal entre variables, el nivel de relación y asociación de las dimensiones de las variables.

En la tabla 7, se muestra la correlación general de Pearson en la cual claramente se puede vislumbrar que existe correlación entre las variables, esto se lo ha determinado en virtud que existe un fuerte nivel de significancia entre las variables cuando el coeficiente de correlación es mayor que cero. La variable gestión de calidad tiene una correlación fuerte con la variable planificación estratégica, se ha determinado un coeficiente de Pearson del 0,936, y un nivel de significancia de 0, lo que significa que existe una correlación fuerte entre ellas.

Tabla 7. Correlación general de Pearson

Correlaciones			
		GESTIÓN DE CALIDAD	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
GESTIÓN DE CALIDAD	Correlación de Pearson	1	0,936**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Correlación de Pearson	0,936**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	30	30
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: SPSS 26

Elaborado por: Pilla, 2022

Tabla 8. *Correlación de Person por dimensiones de las variables.*

			VARIABLE DEPENDIENTE				
			EJECUTOR DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO	ORIGINACIÓN DEL PROCESO	PLAZOS Y MODIFICACIONES	PLAZOS Y VIGENCIA	SOLICITUD DE AMPLIACIONES DE PLAZO
VARIABLE INDEPENDIENTE	PROBLEMÁTICA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	Correlación de Pearson	0,936	0,827	0,902	0,794	0,717
		Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0
		N	30	30	30	30	30
	NORMATIVA DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO	Correlación de Pearson	0,844	0,886	0,84	0,871	0,836
		Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0
		N	30	30	30	30	30
	CAMBIO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	Correlación de Pearson	0,803	0,858	0,802	0,883	0,552
		Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0,002
		N	30	30	30	30	30
	DIFERIMIENTO DE CONDICIONANTES	Correlación de Pearson	0,754	0,79	0,77	0,83	0,525
		Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0,003
		N	30	30	30	30	30
TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL	Correlación de Pearson	0,759	0,834	0,757	0,86	0,599	
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0	
	N	30	30	30	30	30	

Fuente: SPSS 26

Elaborado por: Pilla, 2022

En la **Tabla 8**, se puede observar la correlación de las dimensiones de las variables. En cuanto a la dimensión PROBLEMÁTICA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO, se puede observar con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento que tiene un coeficiente de correlación de Pearson del 0,936; mientras que, para la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,827; sobre la dimensión plazos y modificaciones la correlación es fuerte con un coeficiente de 0,902; en cambio para la dimensión plazos y vigencia la correlación es baja con un 0,794; y finalmente, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, también tiene una correlación baja debido a que el coeficiente es del 0,717; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

Sobre la dimensión NORMATIVA DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO se puede observar con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento tiene un coeficiente de correlación de Pearson del 0,844; mientras que, para la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,886; sobre la dimensión plazos y modificaciones la correlación es algo fuerte con un coeficiente de 0,84; en cuanto a la dimensión plazos y vigencia la correlación es algo fuerte con un 0,871; y finalmente, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, también tiene una correlación algo fuerte debido a que el coeficiente es del 0,836; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

En la dimensión CAMBIO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO se ha determinado la relación con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento tiene un coeficiente de correlación de Pearson del 0,803; mientras que, para la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,858; sobre la dimensión plazos y modificaciones la correlación es algo fuerte con un coeficiente de 0,802; lo mismo para la dimensión plazos y vigencia con un 0,883; y finalmente, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, tiene una correlación baja debido a que el coeficiente es del 0,552; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

Abordando el nivel de relación del DIFERIMIENTO DE CONDICIONANTES se ha determinado que existe una correlación con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento con un coeficiente de correlación de Pearson del 0,754; mientras que, para la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,79; en cuanto a la dimensión plazos y modificaciones la correlación es algo fuerte con un coeficiente de 0,77; lo mismo para la dimensión plazos y vigencia con un 0,83; y finalmente, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, tiene una correlación baja debido a que el coeficiente es del 0,552; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

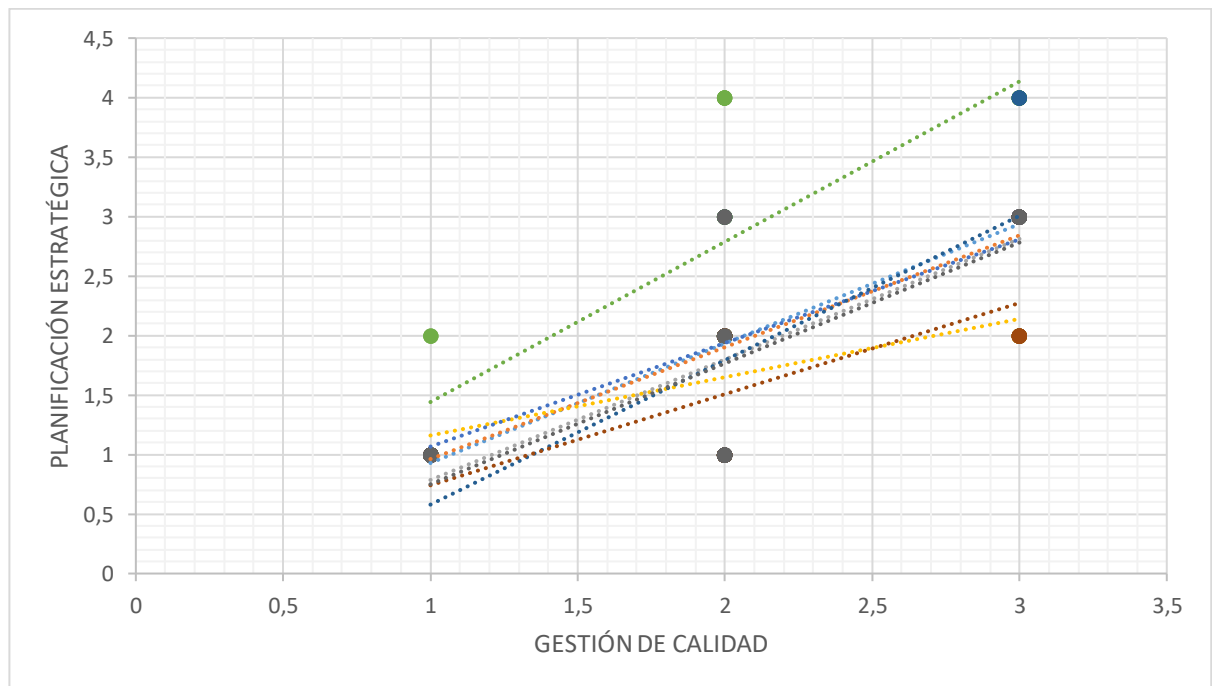
Tomando en consideración la dimensión TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL se ha comprobado que existe relación con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento tiene un coeficiente de correlación de Pearson del 0,759; en cuanto a la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,834; mientras que, la dimensión plazos y modificaciones la correlación es algo fuerte con un coeficiente de 0,757; sobre la dimensión plazos y vigencia la correlación es algo fuerte con un 0,86; y para finalizar, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, también tiene una correlación no tan fuerte debido a que el coeficiente es del 0,599; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

De esa manera al realizar la correlación de las variables mediante el coeficiente de correlación de Pearson utilizando el software estadístico SPSS 26, se ha podido determinar que, si existe correlación entre las variables Gestión de Calidad y Planificación Estratégica, de esa manera demostramos que es correcta la H1 = Una adecuada planificación estratégica incide favorablemente en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE.

Gráfico de dispersión

También se ha realizado el gráfico de dispersión, para corroborar que el análisis anterior esté correcto, y que efectivamente existe correlación entre las variables Gestión de Calidad y Planificación Estratégica. Lo cual se determina que si existe una relación directamente proporcional entre las variables antes mencionadas, cuando una aumenta la otra también lo hace. Esto quiere decir que, cuando se desarrolla adecuadamente la planificación estratégica en el Banco de Desarrollo, se elevan los niveles de la gestión de calidad. Así se lo puede vislumbrar en el gráfico 12, que se presenta a continuación:

Gráfico 12. Gráfico de dispersión.



Elaborado por: Pilla, 2022

En el eje de las X se puede apreciar el comportamiento de la variable dependiente: Gestión de Calidad; mientras que en eje de las Y se aprecia a la variable Independiente: Planificación estratégica. De tal manera que se puede observar y se corrobora nuevamente que las variables tienen un nivel de correlación lineal, directamente proporcional.

5.3. Discusión.

En el presente trabajo de investigación denominado “Planificación estratégica y su incidencia en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la banca pública”, se ha podido determinar que las variables se encuentran directamente relacionadas o un coeficiente de Pearson del 0,936, y un nivel de significancia de 0. Al existir correlación entre las variables Gestión de Calidad y Planificación Estratégica, se ha determinado que es correcta la H1 = Una adecuada planificación estratégica incide favorablemente en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE.

El objetivo general de esta investigación consiste en determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública, lo cual ha sido demostrado mediante la correlación de Pearson, mediante los resultados de las encuestas realizadas a los servidores administrativos de la Planta Matriz del Banco de Desarrollo. Calle et al. (2018) manifiesta que de la gestión pública depende de la eficiencia con la que los organismos estatales cumplen sus misiones y objetivos asignados. Como toda organización humana, necesitan un entorno interno y externo que facilite relaciones de confianza; comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y valores; entendimiento mutuo entre miembros y autoridades superiores; y sobre todo un sólido motor y reputación social

Según Carriel et al (2018) Un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de normas y estándares internacionales que interactúan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad exigidos por la empresa con el fin de cumplir con los requisitos acordados con sus clientes a través de la mejora continua, ordenada y sistemática. Esto se ha podido corroborar mediante las respuestas que muy gentilmente los servidores administrativos y gentilmente proporcionaron en la encuesta realizada.

6. CONCLUSIONES

En el presente trabajo investigativo, se puede concluir lo siguiente:

- Se ha cumplido con el objetivo general de esta investigación, de tal manera, se comprobó que existe incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública, consideraciones como el tiempo de ejecución de una obra y la curva de inversión económica son significativas al momento de la aprobación de un financiamiento tomando en cuenta que los recursos públicos cumplen su finalidad al convertirse en proyectos de beneficio social que impulsan el desarrollo sostenible. Esta incidencia se la determinó mediante la correlación de las variables, mediante el coeficiente de Pearson y el gráfico de dispersión que se lo realizó en el Software SPSS26
- Se cumplió con el primer objetivo específico, en el cual se fundamentó teóricamente que si existe la relación que existe las variables Planificación Estratégica y la Gestión de Calidad en el BDE, esto se lo realizó mediante un análisis detenido de literatura científica, entre ellos: publicaciones, artículos científicos, libros, revistas indexadas; mediante la investigación bibliográfica.
- Se ha cumplido con el segundo objetivo específico de esta investigación, determinando que el proceso actual de seguimiento de proyecto no se lo está efectuando con base a una planificación estratégica de la banca pública, por lo que se ha demostrado que existe falencias en el proceso actual de seguimiento de proyectos, el cual, debería ser adecuado en un periodo de tiempo, con fundamentos en la realidad del entorno nacional y la capacidad de endeudamiento de los Gobiernos Autónomos son la base para sostener la gestión de calidad del proceso de seguimiento garantizado que las inversiones tenga integralidad y funcionalidad en el tiempo.
- Se pudo cumplir con el tercer objetivo específico, al determinar que si existe impacto de la planificación estratégica y la gestión de calidad en el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el banco. Además, se evidenció que el conocimiento del usuario interno responsable de garantizar la ejecución de un proyecto está

orientado únicamente al cumplimiento de la curva de avanza económico, dejando de lado la planificación con fines de avance físico y puesta en operación de este.

7. RECOMENDACIONES

- Se debe implementar de manera adecuada el proceso de evaluación y posterior aprobación de un financiamiento la participación de todas las áreas operativas del BDE, en la cual haya aportaciones que, a más de garantizar el crecimiento de cartera, conlleve a ejecutar proyectos sostenibles y sustentables. Estos procesos deben ser de conocimiento de los servidores administrativos, para que no existan fallas por omisiones o desconocimiento.
- Diseñar un plan de capacitación con metodología participativa en el cual todas las áreas del negocio, administrativas y operativas del BDE contribuyan en una planificación que combine la inversión económica y la ejecución de los proyectos. Para que se tenga el pleno conocimiento y se pueda analizar el comportamiento de la entidad prestaría en el uso de recursos provenientes de un financiamiento, considerando el cumplimiento de la presentación de todos los requisitos para la entrega de desembolsos y posterior inversión en un proyecto.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Score Card, en el cual se alinee todas las áreas y actividades del BDE hacia los objetivos estratégicos y lograr la visión, estimulando la transformación organizacional basada en la estrategia, para traducir la visión de la organización en acciones específicas y medibles. Considerando como base el comportamiento del cliente y la participación activa para conseguir que los recursos que el BDE entrega sean utilizados en el objeto del financiamiento, conjugando una adecuada metodología de seguimiento que involucre a todos los actores de la ejecución de un proyecto.
- Actualizar la metodología aplicada al proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE, en la misma que se relacione la inversión económica, la funcionalidad, operación y mantenimiento de un proyecto; tomando en cuenta los

plazos establecidos para la entrega de los recursos y la adecuada utilidad del beneficiario final del financiamiento.

8. REFERENCIAS CITADAS

- Cadena Santana, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 10.
- Acero, L. (2010). *Dirección Estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Acero, L. (2016). *Dirección Estratégica Segunda Edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Granica S.A.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: planeación & Estratégica. Fundamentos, Modelos y Software de Planeación*. La Vid.
- Andres, V. C. (2003). Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios Vol 47*, 66-87.
- Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. (09 de 11 de 2020). *BDE*. Obtenido de BDE: www.bde.fin.ec
- Barahona, X. (2020). *Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la Empresa*. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Becerra, F., Andrade, A., & Díaz, L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" Volumen 19, Número 1 Enero-Abril*, 1-32.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Cuarta ed.)*. (O. Fernández Palma, Ed.). Bogotá: Pearson.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Paraguay: Eumed.net Edición electrónica gratuita.
- Brenes, L. (2007). *Dirección estratégica para Organizaciones inteligentes*. Editorial UENED Universidad Estatal a Distancia.

- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 2.
- Calle, A., Zea, C., Soledispa, X., & Quimi, L. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos 4ta. Edición*. Santiago de Chile: Evaluación S. A. .
- Carriel, R., Barros, C., & Fernandez, F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 2 núm., 1, febrero, ISSN: 2588-073X, 625-644.
- Castrillón, R., Quishpe, E., González, A., Urhan, M., & Fadiño, D. (2014). *Metodología para la implementación del sistema de gestión integral de la energía: fundamentos y casos prácticos*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Castro Mora, K., & Delgado Bardales, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7.
- Chávez, L. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Perspectiva*, 554.
- Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 2.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: MCGrawhill educacion.
- Cuervo, Á. (1995). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Papeles de Economía Española.
- Diaz, G., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial . *Podium*, 39 , 19–36.
- Falconí, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital Vol. 3. N°2*, 155-169.
- Felcman, I. (2015). Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático. *Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas*, 1-395.

- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Manual práctico para elaborar un plan estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gaibor, D. G. (2015). *Informe de Rendición de Cuentas Coordinación Zonal 5 Dirección Distrital 02D03 Chimbo - San Miguel - Educación*. San Miguel de Bolívar: MINEDUC.
- Ganga, F., Ramos, E., Perez, K., & Leal, A. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, 138.
- García Guilianny, J. E., Duran, S., & Prieto Pulido, R. (2017). POLITICAS DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS METALMECANICA. *FACE Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 5.
- García, J., Cazallo, A., Barragán, C., Mercado, M., Olarte, L., & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector de construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 3.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Vol. 21*, 242-267.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). GERENCIA ESTRATÉGICA: HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Vol.21(1)*, 242-267.
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- González, P., Zinno Arbio, F., Neira, G., & Barbei, A. (2018). “Indicadores de gestión en las entidades públicas”. *Trabajo presentado en el XII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y IV Congreso Internacional de Gestión Empresarial. Quito, Ecuador.*, 4.
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Digital Universitaria Vol 2*, 1-8.
- Guevara, J., Almeraya, X., & Guajardo, L. (2018). El crédito como estrategia para el desarrollo rural: unión de crédito Mixta Plan Puebla. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 9(6), 1193-1205.

- Heredia, D. (1985). *Dirección Integrada de Proyecto - DIP – Project Management* (2da. ed.). Madrid: Alianza.
- Illingworth, G. V. (2012). *ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN*. Quito - Ecuador: Ministerio de Educación. Obtenido de Ministerio de Educación.
- Jordán, A. (2018). LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *Gestión Estratégica Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas*, 2.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación,.
- Maldonado, Á. (2018). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile.
- Maldonado, Á. (2018). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Méndez, C. (2018). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., Grande, I., & Estévez, M. (2017). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11.
- Morocho Macas, A., Andrade Pesantez, D., Vinuesa Morales, S., & Calderón Curipoma, M. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias.*, 624.
- Morris, C., Maisto, A., & Ortiz, M. (2005). *Introducción a la psicología*. México : Pearson Educación.
- Mota, S. (2020). Metafísica y sentido común: la dialéctica de la razón filosófica . *Logos. Anales del Seminario de Metafísica*, 283 - 300.
- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa.

- Naresh, M. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Oficina de Recursos Humanos. (s.f.). Obtenido de Universidad de Costa Rica:
<https://orh.ucr.ac.cr/glosario-de-terminos/>
- Oficina Nacional de Normalización. (2015). *NC ISO 9001*. . Obtenido de Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Paris, F. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Madrid: Paidotribo.
- Pérez, R. (2013). *Gerencia Estratégica Corporativa (GEC)*. Bogotá: Instituto Militar Aeronáutico.
- Pita, S., & Pértegas, S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Coruña: Cad Aten Primaria .
- Pulido, R., Ballén, M., & Zuñiga, F. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas*. Bogotá: Cooperativa de Colombia.
- Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V., & Herrera Tapias, B. A. (2019). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción, Año 34, Especial No.18*, 11.
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*, 1-21.
- Ramírez, P., Mendoza, A., Meza, J., & Zambrano, M. (2018). Análisis del Enfoque de la Gerencia Estratégica. *III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI*, 76 - 90.
- Ramírez, P., Santos, C., Paredesoronado, P. C., & Correa, A. (2020). *Gestión Administrativa de una Empresa*. Guayaquil : Grupo Compás.
- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 7.
- Ramirez, R., Lay, N., & Sukier, H. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *La Serena* , v. 31, n. 1, 133-140.
- Ramírez, R., Villalobos, J., & Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción, Año 34, Especial No.18*, 21.
- Ramos, B., & Sánchez, C. (2013). *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española*. Madrid - España: Instituto Nacional de Administración Pública.

- Restrepo, F., & Arias, F. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 23-24.
- Ríos, M., López, C., & Sánchez, M. D. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: una visión desde el empowerment. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, 8.
- Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 4.
- Rivero Alonso, K., & Galarza Lopez, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 88.
- Rodriguez, F., & Gomez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad de la empresa*. Caracas: CAF.
- Rodríguez, R. (2018). *Planificación Estratégica*. Lima - Perú: Sello Editor UPLA.
- Rojas, C., Hernández, H., & Nieves, W. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. *Revista Espacios Vol. 41*, 6.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en práctica. Quinta Edición*. Madrid - España: ESIC Editorial.
- Sainz, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica* . Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sanabria, P., Nel, P., & Telch, F. (2015). ¿Cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? *Notas de Política*, 2.
- Scott, A. (2013). *Planificación estartégica*. Reino Unido: Heriot-Watt University.
- Tobón , S., Cardona, S., Velez Ramos, J., & López Laya, J. (2015). Proyectos formativos y desarrollo del talento humano para la sociedad del conocimiento. *Acción Pedagógica*, 21.
- UNIR. (7 de mayo de 2021). *¿Qué es la gestión pública?* Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-publica/>
- Vera, A., & Blanco, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 26.
- Waissbluth, M., & Larraín, F. (2020). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. *Un mejor Estado para Chile Planificación, control y evaluación de la acción del Estado*, 541-549.

Westreicher, G. (7 de agosto de 2020). *Definiciones*. Obtenido de Gestión.
Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

9. ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ENCUESTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS
FINANCIADOS POR LA BANCA PÚBLICA.**

Objetivo:

- Determinar la incidencia de la planificación estratégica y la gestión de calidad

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas del cuestionario
- Marque con una X la respuesta que más próxima a su realidad.


Nota de descargo: Esta investigación es de carácter académico. El investigador se compromete a no relevar información individual de los participantes.

CUESTIONARIO

- 1. Indique el área que ejecuta el proceso de seguimiento de los procesos que financia el BDE**
 - a. Gerencia de Productos y Programas ()
 - b. Gerencia de Crédito ()
 - c. Sucursales Zonales ()
- 2. ¿Cuál es el proceso previo al seguimiento de los proyectos que es la base técnica del mismo?**
 - a. Legalización del contrato de financiamiento ()
 - b. Evaluación del proyecto ()
 - c. Pronunciamiento Sectorial ()
 - d. Otros
- 3. ¿Conoce cuál es el plazo máximo en el que se pueden realizar las modificaciones al diseño del proyecto?**
 - a. Vigencia de la tabla de amortización ()
 - b. Plazo para primer desembolso ()
 - c. Plazo para último desembolso ()

- 4. ¿Se puede ampliar el plazo de una operación crediticia aún después del vencimiento del plazo previsto?**
- a. Si, con autorización del Gerente General ()
 - b. Si, siempre y cuando se justifique ()
 - c. No ()
- 5. ¿Quién puede solicitar la ampliación del plazo de una operación crediticia?**
- a. Cualquier servidor de la entidad ()
 - b. Únicamente la máxima autoridad de la prestataria ()
- 6. A su criterio, ¿cuál es la principal causa del retraso en la ejecución de proyectos?**
- a. Deficiente evaluación del proyecto ()
 - b. Inexistencia de un sistema informático para el seguimiento del proyecto ()
 - c. Desactualizada metodología para el seguimiento de proyectos ()
- 7. ¿Qué normativa rige el proceso de seguimiento de proyectos de BDE?**
- a. LOSNCP ()
 - b. Código Orgánico Monetario ()
 - c. Normativa de la Superintendencia de Bancos ()
 - d. Codificación de Normas Internas ()
- 8. ¿Qué área origina el proceso para el cambio de fuentes de financiamiento?**
- a. GDPP ()
 - b. GOP ()
 - c. GERENCIA DE RIESGOS ()
 - d. GERENCIA DE PLANIFICACIÓN ()
- 9. ¿Qué área autoriza el diferimiento de las condicionantes para desembolsos?**
- a. GDCR ()
 - b. Sucursales Zonales ()
 - c. Gerencia General ()
- 10. ¿Cuándo la entidad no cumple con el objeto de financiamiento se puede declarar la operación del plazo vencido?**
- a. Si ()
 - b. No ()
 - c. Depende de la fuente de financiamiento ()

Anexo 2. Validación del Instrumento



Apellidos y nombres del Experto Validador:
ARIAS VILLEGAS EDUARDO ALFREDO


C.I.:
1712709268

Cargo actual:
GERENTE DE DIVISIÓN INMOBILIARIA
BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR B.P.

Fecha:
20 de septiembre del 2021



Firma del Experto Validador




Apellidos y nombres del Experto Validador:
QUINTERO ROMERO ANDRES FRANCISCO

C.I.:
1714715057

Cargo actual:
DIRECTOR DE SEGUIMIENTO DE CRÉDITO
BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR B.P.

Fecha:
10 de septiembre del 2021



Firma del Experto Validador

Planificación estratégica y gestión de calidad en la Banca de Desarrollo Pública

Strategic planning and quality management at the Public Development Bank

Pilla Pazmiño, Gustavo Adolfo

Padilla Martínez, Mario Patricio

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato

g.adolfo_arg@hotmail.com, mp.padilla@uta.edu.ec

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública. Para esto se realizó la correlación de dos variables, la una independiente, que es la Planificación Estratégica; y la otra, dependiente, que es la Gestión de Calidad. Se utilizó el enfoque de investigación mixto; la investigación descriptiva, correlacional, aplicada, de campo, bibliográfica.

La población son todos los servidores que laboran en el Banco de Desarrollo, la muestra es finita y son los 30 servidores que laboran en la Matriz del Banco de Desarrollo. Para esta investigación se recopiló la información utilizando la técnica de la observación directa y la encuesta que se aplicó a los servidores administrativos de la Planta Matriz; el instrumento que se utilizó fue el un cuestionario que consta de diez preguntas, se realizó la correlación de Pearson para determinar la incidencia de las variables y comprobar la hipótesis.

Se obtuvo como resultado principal que existe incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad, se determinó el impacto de la planificación estratégica y la gestión de calidad en el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el Banco del Estado. Además, se evidenció que el conocimiento del usuario interno responsable de garantizar la ejecución de un proyecto está

orientado únicamente al cumplimiento de la curva de avanza económico, dejando de lado la planificación con fines de avance físico y puesta en operación de este.

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica; gestión de calidad; banca pública

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the incidence of Strategic Planning in Quality Management of the monitoring process of projects financed by Public Banking. For this, the correlation of two variables was made, one independent, which is Strategic Planning; and the other, dependent, which is Quality Management. The mixed research approach was used; descriptive, correlational, applied, field, bibliographic research.

The population is all the servers that work in the Development Bank, the sample is finite and they are the 30 servers that work in the Headquarters of the Development Bank. For this investigation, the information was collected using the technique of direct observation and the survey that was applied to the administrative servers of the Headquarters Plant; the instrument used was a questionnaire consisting of ten questions, Pearson's correlation was performed to determine the incidence of the variables and verify the hypothesis.

The main result was that there is an incidence of Strategic Planning in Quality

Management, the impact of strategic planning and quality management in the monitoring process of projects financed by the State Bank was determined. In addition, it was evidenced that the knowledge of the internal user responsible for guaranteeing the execution of a project is oriented solely to the fulfillment of the economic advance curve, leaving aside the planning for the purpose of physical advance and its start-up.

KEY WORDS: Strategic planning; quality management; public banking

INTRODUCCIÓN

Este trabajo investigativo está enfocado en determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública. Esto es útil para otras organizaciones del sector público para que puedan orientarse y solucionar algunos de sus problemas de planificación estratégica por no tener un eficaz manejo de los sistemas de gestión de calidad. Para Scott (2013) la planificación estratégica constituye “una actividad compleja que formula políticas económicas con una similitud general; pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas.” (Scott, 2013).

González y Arciniegas (2016), consideran al Sistema de Gestión de Calidad como: “la manera o estrategia en la que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con la calidad de sus productos (y servicios), y los procesos para producirlos. Consta de la estructura organizacional, la documentación del sistema, los procesos, y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad, cumpliendo con los requisitos del cliente” (González & Arciniegas, 2016, pág. 20). Este trabajo investigativo es de gran valía e importancia debido a que se va a analizar la gestión de calidad en los procesos, ya que su objetivo es mejorar y actualizar el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el Banco, esta investigación pretende evaluar la situación actual del proceso, con base en la

planificación estratégica y su incidencia en la gestión de calidad.

Es preciso mencionar que, mediante Decreto Supremo del 17 de septiembre de 1976, se crea el “Banco de Desarrollo del Ecuador” BEDE; sin embargo, es a partir del 6 de agosto de 1979, con base en la Ley Estatutaria, ley promulgada apenas cuatro días antes del retorno a la democracia de nuestro país, que la institución comienza su funcionamiento como persona jurídica y autónoma de derecho privado con finalidad social y pública. De acuerdo a la Ley de Régimen Monetario publicada en el Registro Oficial – Suplemento No. 930 de 7 de mayo de 1992, el banco cambia su denominación a “Banco del Estado”; sin embargo, para el año 2015, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 867 de 30 de diciembre de 2015, nuevamente se cambia la denominación del “Banco del Estado” a su nombre actual como “Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.”. (Banco de Desarrollo del Ecuador B.P., 2020)

El Banco de Desarrollo de Ecuador B.P. con su unidad Matriz ubicada en la ciudad de Quito, está conformado por seis sucursales zonales (*Norte, Litoral, Austro, Manabí, Sur y Sierra Centro – Pastaza*), las mismas que tienen sus sedes en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Portoviejo, Loja y Ambato; esta distribución obedece a la descentralización de procesos para atender con cercanía a los requerimientos de las entidades públicas.

El personal que labora en el Banco del Desarrollo del Ecuador B.P a nivel nacional son 112 servidores, 95 servidores bajo el Régimen LOSEP y 17 servidores bajo el Régimen Código de Trabajo. Para efectos de esta investigación solo se ha considerado a los 30 servidores de la Matriz ubicada en Av. Amazonas y Unión Nacional de Periodistas, Plataforma Gubernamental de Gestión Financiera. Quito-Ecuador. Zonal Norte.

La *misión* del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P. es impulsar el desarrollo territorial a través del financiamiento de proyectos de infraestructura, servicios públicos y vivienda, es importante garantizar la correcta ejecución de estos proyectos. Los mismos que una vez concluidos y en funcionamiento, contribuyen a mejorar la calidad de vida de la gente e impactan positivamente en el desarrollo del país, por lo tanto, el seguimiento efectivo que el banco realice a las entidades y proyectos durante el

proceso de ejecución basado en una planificación estratégica, determina un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos que se establecen al momento de conceder el financiamiento, de la misma manera que viabiliza un adecuado y transparente manejo de los recursos públicos.

Este trabajo investigativo posee relevancia social ya que determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública, debido que fomenta la modernización de los procesos previos al otorgamiento del financiamiento de la Banca Pública y su injerencia en la etapa de seguimiento, que es una herramienta para afrontar desafíos nuevos en la Gestión Pública, brindando un servicio de calidad y calidez a los usuarios. Se analizarán los procesos previos al otorgamiento del financiamiento y su injerencia en la etapa de seguimiento, así como los involucrados tanto en la parte procedimental, así como el de tecnologías de información y comunicación con el fin de engranar las actividades sistemáticas.

MÉTODOS

Para este trabajo investigativo se utilizó un enfoque mixto, es decir, una combinación de enfoques de investigación cuantitativos y cualitativos. Ambos enfoques, usados en conjunto, enriquecen la investigación y hacen contribuciones significativas al avance del conocimiento. El presente estudio constituye un enfoque combinado donde predomina el enfoque cualitativo, pero se va a incorporar para la evaluación el enfoque cuantitativo. De acuerdo con Ruiz Borboa y Rodríguez (2013, pág. 9) “de la combinación de ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo), surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos”.

Tipo de estudio

Tomando en consideración las variables de este estudio: Planificación estratégica y gestión de calidad en los procesos de seguimiento del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P., además de los factores demográficos, se ha decidido optar por los siguientes tipos de investigación:

Investigación descriptiva.

Este estudio es descriptivo, ya que tiene como objetivo caracterizar, analizar los procesos, objetos u otros fenómenos que son objeto, la planificación estratégica y la gestión de calidad, en el BdE, el fin de presentar una explicación completa. Con este tipo de investigación es posible medir, evaluar o recolectar datos sobre diferentes conceptos o variables, como sus aspectos, dimensiones o componentes del proceso en estudio.

En general, los estudios descriptivos analizan una serie de procesos e información recolectada o medida de cada proceso y así describen lo que se está estudiando. La investigación descriptiva es una “forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas” (Namakforoosh, 2000, pág. 91).

Investigación correlacional

Esta investigación es de tipo correlacional, en virtud que, se va a utilizar herramientas estadísticas para determinar la correlación existente entre dos variables, en este caso ente planificación estratégica y gestión de calidad. La investigación correlacional, se utiliza para “investigar la relación, o correlación, entre dos o más variables. La investigación correlacional es útil para aclarar las relaciones entre variables preexistentes que no pueden encaminarse por otros medios” (Morris, Maisto, & Ortiz, 2005, pág. 45)

Diseño de investigación

Investigación aplicada.

Para efectos de este estudio se utilizará la investigación aplicada, que según manifiesta Murillo (2008), se caracteriza por la búsqueda del aprovechamiento de los conocimientos previamente adquiridos, mientras que otros son aprendidos post- implementación y sistematización. La utilización de los conocimientos y resultados obtenidos se traducen en comprensión práctica de forma organizada y coherente. Nos permite resolver un problema y dar una posible solución, ya que, a través de este análisis sobre la planificación estratégica cuyos resultados se refieren a un alto porcentaje de

incremento en variables consideradas positivas en cuanto a la gestión de calidad.

Investigación bibliográfica/documental

Según Bernal (2016) manifiesta que la investigación documental “se centra en la revisión bibliográfica del material sobre el tema para compilar la respectiva información, analizarla, clasificarla y plantear una discusión sobre la misma, en función de los objetivos propuestos en el anteproyecto de la investigación” (Bernal, 2016). Para efectos de esta investigación se revisó detenidamente información en libros, en publicaciones, artículos científicos, normas internas de la Banca Pública, leyes, reglamentos, acuerdos, que permitan fundamentar teóricamente y que den aval científico este estudio.

Población y muestra

Población

Un fenómeno aleatorio se presenta en un mundo real formado por individuos en los que se observa el fenómeno aleatorio estudiado. Al conjunto de todos los individuos se le llama población. (García, 2008). La población se refiere al universo, todos los elementos para los cuales se estudian o realizan estudios. Para este trabajo investigativo, la población a la que se refiere son los empleados que laboran en el Banco del Desarrollo del Ecuador B.P., desglosados de la siguiente manera:

Tabla 1.

Servidores área Negocio Matriz Banco del Desarrollo del Ecuador B.P.

Régimen Laboral	Hombres	Mujeres
LOSEP	55	40
Código de Trabajo	12	5
Total	67	45

Fuente: Nómina BdE

Elaborado por: Pilla, 2022

Muestra

Se conoce como muestra a la parte de la población que efectivamente se mide, con el objeto de obtener información acerca de toda la población. La selección de la muestra se hace por un procedimiento que asegure en alta grado que sea representativa de la población. (Riesco,

2015). Para esta investigación se tomará en cuenta a todo el personal de la Planta Matriz del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P., es decir al total de la población de estudio.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Técnicas

Observación

La observación es un conjunto de técnicas y herramientas destinadas a evaluar un fenómeno, un individuo o un grupo de personas. Implican un acercamiento realista del objeto para conocer a los comportamientos observables.

Encuestas

La encuesta es “una técnica de investigación cuantitativa que recaba información mediante la aplicación de un cuestionario que contiene información bien estructurada y homogénea con el fin de obtener conclusiones numéricas” (Merino, Pintado, Sánchez, Grande, & Estévez, 2017, pág. 82). Se empleará la metodología basada en la técnica por encuestas dirigidas al personal de la Matriz del Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. Se aplicarán encuestas al personal directivo, administrativo y operativo, para determinar cuál es la causa de los problemas que surgen durante el seguimiento del proyecto, recomendar estrategias que apoyen una gestión, mantener el control total sobre los proyectos financiados.

Instrumento de recolección de información

Encuesta

La encuesta es un procedimiento planificado de una encuesta descriptiva en la que el investigador recoge datos a través de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno o fenómeno donde se encuentra la información recogida.

Cuestionario

Cuestionario es un documento que consiste en un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de manera coherente y ordenadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo a un plan determinado para que sus respuestas les proporcionen toda la información necesaria. Para efectos de esta investigación, se

realizó un cuestionario de diez preguntas, para recoger la información necesaria y determinar la incidencia o no, entre la planificación estratégica y gestión de calidad en el BDE.

Método de Análisis de datos.

Validación del instrumento.

Se elabora el instrumento, que es un cuestionario con 10 preguntas, para la validación del mismo se utiliza el software estadístico SPSS 26, mediante el cual se calcula el coeficiente Alfa de Cronbach, de esa manera se puede determinar la validez y confiabilidad de dicho instrumento, lo que permite analizar que existe un alto nivel de confiabilidad en el instrumento, ya que mientras más se acerca a 1, es más confiable, en este caso el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0,972.

Tabla 2.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,972	,977	10

Fuente: SPSS 26

Elaborado por: Pilla, 2022

También se realiza la validación sobre la base del juicio de expertos, el propósito de la evaluación es evaluar la pertinencia y representatividad de los elementos del instrumento

Aplicación del instrumento.

Se diseña el cuestionario, se revisa si existe alguna inconsistencia en las preguntas, si están claras y precisas, posterior a ello, se valida el instrumento, se pide la autorización para realizar la encuesta a los servidores de la Matriz de BDE, al momento de realizar la encuesta se fue claro en la explicación y se absolvió dudas que se presentaron. Luego con la información obtenida se procede a tabular los datos.

Procesamiento de la información

Luego de recopilación de la información del trabajo de campo se procede con la revisión y clasificación de la información con el fin de que se facilite el proceso de tabulación. Para el análisis de los datos se manejará mediante la investigación descriptiva, para la sistematización se diseña una tabla de datos en Excel, codificando las preguntas y las opciones de respuesta, para importarla al software estadístico SPSS 26, y poder realizar las correlaciones, tablas, gráficos. Con esa información se copia y pega en Word para el respectivo análisis e interpretación de resultados.

HIPÓTESIS

H0 = Una adecuada planificación estratégica no incide favorablemente en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE.

H1 = Una adecuada planificación estratégica incide favorablemente en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE.

SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente

X= La Planificación Estratégica (causa)

Variable Dependiente

Y= La Gestión de Calidad (efecto)

RESULTADOS

Se ha utilizado el programa estadístico SPSS 26 que es un software estadístico utilizado en investigaciones cuantitativas para el análisis de los datos, debido a que se maneja de manera fácil y rápida, tanto para los diversos análisis estadísticos, correlaciones, tablas, gráficos, entre otros. Para efectos de esta investigación se realizó la correlación de Pearson, con el objetivo de establecer la correlación lineal entre variables, el nivel de relación y asociación de las dimensiones de las variables.

En la tabla 3, se muestra la correlación general de Pearson en la cual claramente se puede vislumbrar que existe correlación entre las variables, esto se lo ha determinado en virtud que existe un fuerte nivel de significancia entre las variables cuando el coeficiente de correlación es mayor que cero. La variable gestión de calidad tiene una correlación fuerte con la variable planificación estratégica, se ha determinado un

coeficiente de Pearson del 0,936, y un nivel de significancia de 0, lo que significa que existe una correlación fuerte entre ellas.

Tabla 3.

Correlación general de Pearson

		Correlaciones	
		GESTIÓN DE CALIDAD	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
GESTIÓN DE CALIDAD	Correlación de Pearson	1	,936**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Correlación de Pearson	,936**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: SPSS 26

Elaborado por: Pilla, 2022

Tabla 4.*Correlación de Person por dimensiones de las variables.*

VARIABLE INDEPENDIENTE		EJECUTOR DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO	VARIABLE DEPENDIENTE			
			ORIGINACIÓN DEL PROCESO	PLAZOS Y MODIFICACIONES	PLAZOS Y VIGENCIA	SOLICITUD DE AMPLIACIONES DE PLAZO
PROBLEMÁTICA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	Correlación de Pearson	0,936	0,827	0,902	0,794	0,717
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0
	N	30	30	30	30	30
NORMATIVA DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO	Correlación de Pearson	0,844	0,886	0,84	0,871	0,836
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0
	N	30	30	30	30	30
CAMBIO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	Correlación de Pearson	0,803	0,858	0,802	0,883	0,552
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0,002
	N	30	30	30	30	30
DIFERIMIENTO DE CONDICIONANTES	Correlación de Pearson	0,754	0,79	0,77	0,83	0,525
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0,003
	N	30	30	30	30	30
TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL	Correlación de Pearson	0,759	0,834	0,757	0,86	0,599
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0
	N	30	30	30	30	30

Fuente: SPSS 26

Elaborado por: Pilla, 2022

En cuanto a la dimensión PROBLEMÁTICA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO, se puede observar con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento tiene un coeficiente de correlación de Pearson del 0,936; mientras que, para la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,827; sobre la dimensión plazos y modificaciones la correlación es fuerte con un coeficiente de 0,902; en cambio para la dimensión plazos y vigencia la correlación es baja con un 0,794; y finalmente, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, también tiene una correlación baja debido a que el coeficiente es del 0,717; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

Sobre la dimensión NORMATIVA DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO se puede observar con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento tiene un coeficiente de correlación de Pearson del 0,844; mientras que, para la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,886; sobre la dimensión plazos y modificaciones la correlación es algo fuerte con un coeficiente de 0,84; en cuanto a la dimensión plazos y vigencia la correlación es algo fuerte con un 0,871; y finalmente, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, también tiene una correlación algo fuerte debido a que el coeficiente es del 0,836; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

En la dimensión CAMBIO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO se ha determinado la relación con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento tiene un coeficiente de correlación

de Pearson del 0,803; mientras que, para la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,858; sobre la dimensión plazos y modificaciones la correlación es algo fuerte con un coeficiente de 0,802; lo mismo para la dimensión plazos y vigencia con un 0,883; y finalmente, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, tiene una correlación baja debido a que el coeficiente es del 0,552; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

Abordando el nivel de relación del DIFERIMIENTO DE CONDICIONANTES se ha determinado que existe una correlación con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento con un coeficiente de correlación de Pearson del 0,754; mientras que, para la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,79; en cuanto a la dimensión plazos y modificaciones la correlación es algo fuerte con un coeficiente de 0,77; lo mismo para la dimensión plazos y vigencia con un 0,83; y finalmente, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, tiene una correlación baja debido a que el coeficiente es del 0,552; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

Tomando en consideración la dimensión TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL se ha comprobado que existe relación con la dimensión ejecutor del proceso de seguimiento tiene un coeficiente de correlación de Pearson del 0,759; en cuanto a la dimensión originación del proceso la correlación es de 0,834; mientras que, la dimensión plazos y

modificaciones la correlación es algo fuerte con un coeficiente de 0,757; sobre la dimensión plazos y vigencia la correlación es algo fuerte con un 0,86; y para finalizar, la dimensión solicitud de ampliaciones de plazo, también tiene una correlación no tan fuerte debido a que el coeficiente es del 0,599; el nivel de significancia para todas las dimensiones es de 0 por consiguiente existe una correlación fuerte entre ellas.

De esa manera al realizar la correlación de las variables mediante el coeficiente de correlación de Pearson utilizando el software estadístico SPSS 26, se ha podido determinar que, si existe correlación entre las variables Gestión de Calidad y Planificación Estratégica, de esa manera demostramos que es correcta la H1 = Una adecuada planificación estratégica incide favorablemente en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el BDE.

DISCUSIÓN

En el presente trabajo de investigación denominado “Planificación estratégica y su incidencia en la gestión de calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la banca pública”, se ha podido determinar que las variables se encuentran directamente relacionadas o un coeficiente de Pearson del 0,936, y un nivel de significancia de 0. Al existir correlación entre las variables Gestión de Calidad y Planificación Estratégica, se ha determinado que es correcta la H1 = Una adecuada planificación estratégica incide favorablemente en la gestión de calidad del proceso de

seguimiento de los proyectos financiados por el BDE.

El objetivo general de esta investigación consiste en determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública, lo cual ha sido demostrado mediante la correlación de Pearson, mediante los resultados de las encuestas realizadas a los servidores administrativos de la Planta Matriz del Banco de Desarrollo. Calle et al. (2018) manifiesta que de la gestión pública depende de la eficiencia con la que los organismos estatales cumplen sus misiones y objetivos asignados. Como toda organización humana, necesitan un entorno interno y externo que facilite relaciones de confianza; comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y valores; entendimiento mutuo entre miembros y autoridades superiores; y sobre todo un sólido motor y reputación social

Según Carriel et al (2018) Un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de normas y estándares internacionales que interactúan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad exigidos por la empresa con el fin de cumplir con los requisitos acordados con sus clientes a través de la mejora continua, ordenada y sistemática. Esto se ha podido corroborar mediante las respuestas que muy gentilmente los servidores administrativos y gentilmente proporcionaron en la encuesta realizada.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo investigativo, se puede concluir lo siguiente:

1. Se determinó que existe incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de Calidad del proceso de seguimiento de los proyectos financiados por la Banca Pública, consideraciones como el tiempo de ejecución de una obra y la curva de inversión económica son significativas al momento de la aprobación de un financiamiento tomando en cuenta que los recursos públicos cumplen su finalidad al convertirse en proyectos de beneficio social que impulsan el desarrollo sostenible. Esta incidencia se la determinó mediante la correlación de las variables.
2. Se fundamentó teóricamente que si existe la relación que existe las variables Planificación Estratégica y la Gestión de Calidad en el BDE, esto se lo realizó mediante un análisis detenido de literatura científica, entre ellos: publicaciones, artículos científicos, libros, revistas indexadas; mediante la investigación bibliográfica.
3. Se determinó que existe falencias en el proceso actual de seguimiento de proyectos ya que no se los está efectuando con base a una planificación estratégica, que debería ser adecuada en un periodo de tiempo, con fundamentos en la realidad del entorno nacional y la capacidad de endeudamiento de los Gobiernos Autónomos son la base para sostener la gestión de calidad del proceso de seguimiento garantizado que las inversiones tenga integralidad y funcionalidad en el tiempo.
4. Se pudo determinar que si existe impacto de la planificación estratégica y la gestión de calidad en el proceso de seguimiento de los proyectos financiados por el banco. Además, se evidenció que el conocimiento del usuario interno responsable de garantizar la ejecución de un proyecto está orientado únicamente al cumplimiento de la curva de avanza económico, dejando de lado la planificación con fines de avance físico y puesta en operación de este.

REFERENCIAS

- Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. (09 de 11 de 2020). *BDE*. Obtenido de BDE: www.bde.fin.ec
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Cuarta ed.)*. (O. Fernández Palma, Ed.). Bogotá: Pearson.
- Calle, A., Zea, C., Soledispa, X., & Quimi, L. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Carriel, R., Barros, C., & Fernandez, F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 2 núm., 1, febrero, ISSN: 2588-073X, 625-644.
- García Guilianny, J. E., Duran, S., & Prieto Pulido, R. (2017). POLITICAS DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

EN EMPRESAS
METALMECANICA. *FACE Facultad
de Ciencias Económicas y
Empresariales*, 5.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo,
D. (2019). Gerencia estratégica:
herramienta para la toma de decisiones
en las organizaciones. *TELOS. Revista
de Estudios Interdisciplinarios en
Ciencias Sociales Vol. 21*, 242-267.

Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., Grande, I.,
& Estévez, M. (2017). *Introducción a
la investigación de mercados*. Madrid:
ESIC EDITORIAL.

Morris, C., Maisto, A., & Ortiz, M. (2005).
Introducción a la psicología. México :
Pearson Educación.

Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la
investigación*. México: Editorial
Limusa.

Anexo 4. Acuse de recibido

From: PhD. Ariel José Romero Fernández
Sent: martes, 5 de abril de 2022 18:57
To: Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño
Subject: [REVISTA UNIANDES] Acuse de recibo de envío

Gustavo Adolfo Pilla Pazmiño:

Gracias por enviar el manuscrito "Planificación estratégica y gestión de calidad en la Banca de Desarrollo Pública" a UNIANDES EPISTEME. Con nuestro sistema de gestión de revistas en línea, podrá iniciar sesión en el sitio web de la revista y hacer un seguimiento de su progreso a través del proceso editorial.

URL del manuscrito:

<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/author/submission/2688>

Nombre de usuario/a: gapp1583

En caso de dudas, contacte conmigo. Gracias por elegir esta revista para publicar su trabajo.

PhD. Ariel José Romero Fernández
UNIANDES EPISTEME

Revista UNIANDES EPISTEME <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME>