



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

TEMA:

“EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO DE
PRIMER PISO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS
DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL SUCURSAL AMBATO
DURANTE EL AÑO 2013”

AUTOR: BERTHA LORENA OLIVAREZ RUIZ

TUTOR: ECON. ALEJANDRO ALVAREZ

Ambato-Ecuador

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Álvarez Freire Alejandro Dostoiewski, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL SUCURSAL AMBATO DURANTE EL AÑO 2013”** desarrollado por Bertha Lorena Olivarez Ruiz, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte del Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 16 de enero de 2014

EL TUTOR



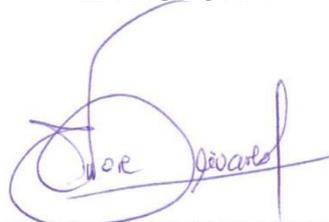
Econ. Alejandro Alvarez

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Bertha Lorena Olivarez Ruiz, con C.I 1804323754, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL SUCURSAL AMBATO DURANTE EL AÑO 2013”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 16 de enero de 2014

LA AUTORA



Bertha Lorena Olivarez Ruiz

C.I. 1804323754

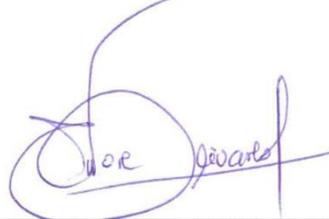
DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la universidad técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, 16 de enero de 2014

LA AUTORA



Bertha Lorena Olivarez Ruiz

C.I. 1804323754

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL SUCURSAL AMBATO DURANTE EL AÑO 2013”** elaborado por Bertha Lorena Olivarez Ruiz, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 16 de abril de 2014

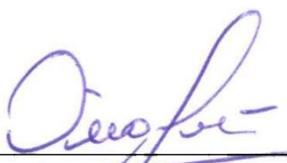
Para constancia firma



Dra. Ana Molina
PROFESOR CALIFICADOR



Dr. Santiago Flores
PROFESOR CALIFICADOR


PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mi Dios, mis padres y mi hermano, por ser mis pilares para salir adelante, con su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, es por ellos que soy lo que soy ahora.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres y hermano, por su amor y apoyo incondicional que me han brindado en cada momento de mi vida, para ellos mi dedicación y mi esfuerzo, plasmados en el presente trabajo.

La Autora

Bertha Lorena Olivarez Ruiz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haber sido mi fuente de refugio, luz y mi guía en los momentos más difíciles de mi vida, por haberme llenado de sabiduría a lo largo de todos estos años de estudio.

A mis adorados padres y hermano porque siempre estuvieron dispuestos a prestarme su ayuda incondicional.

Un sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato y sus valiosos docentes, porque fue aquí en donde adquirí los conocimientos para mi formación profesional.

Mi sincero agradecimiento para el Econ. Alejandro Álvarez por haberme guiado durante la elaboración de este trabajo investigativo.

A la Corporación Financiera Nacional y sus funcionarios por haberme dado apertura a toda la información necesaria para la culminación del presente trabajo.

La Autora

Bertha Lorena Olivarez Ruiz

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PÁGINAS PRELIMINARES	PAG.
Portada.....	i
Aprobación por el Tutor.....	ii
Autoría de la Tesis.....	iii
Derechos del Autor.....	iv
Aprobación del Tribunal de Grado.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice General de Contenidos.....	viii
Índice de Gráficos.....	xii
Índice Tablas.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Introducción.....	1

B.- CUERPO DEL INFORME

CAPITULO 1. EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación.....	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.2. Árbol del Problema.....	7
1.2.3. Análisis Crítico.....	8
1.2.4. Prognosis.....	9
1.2.5. Formulación del Problema.....	10

1.2.6. Preguntas Directrices	10
1.2.7. Delimitación	10
1.3. Justificación	11
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo General	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos	13
2.2. Fundamentacion Filosófica	16
2.3. Fundamentacion Legal	17
2.4. Categorías Fundamentales	20
2.4.1. Superordinación.....	21
2.4.2. Categorización	22
2.5. Hipótesis	70
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis.....	70

CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque.....	71
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	72
3.3. Nivel o Tipo de investigación	73
3.4. Población y Muestra	74
3.5. Operacionalización de Variables.....	75
3.5.1. Variable Independiente	75
3.5.2. Variable Dependiente	76
3.6. Plan de recolección de información	77

3.7. Procedimientos y Análisis.	78
--------------------------------------	----

CAPITULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados.....	79
4.1.1. Análisis de la entrevista	79
4.1.2. Análisis de la encuesta	81
4.3. Verificación de la Hipótesis	98
4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis	91
4.3.2. Señalamiento de las variables	92
4.3.3. Verificación de la hipótesis	92
4.3.4. Gráfico	95

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	97
5.2. Recomendaciones	98

CAPITULO 6 PROPUESTA

6.1. Datos Informativos	99
6.2. Antecedentes de la propuesta	100
6.3. Justificación	101
6.4. Objetivos	103
6.4.1. Objetivo General	103
6.4.2. Objetivos Específicos	103
6.5. Análisis de Factibilidad	103
6.6. Fundamentación Científico - Técnica.....	104

6.7. Metodología modelo operativo.....	110
6.8. Administración de la Propuesta	176
6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	177

C.- MATERIALES Y REFERENCIA

4.3. Bibliografía	178
4.4. Anexos	181

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PAG.
Gráfico N° 01 Árbol del Problema.....	7
Gráfico N° 02 Red de Inclusiones Conceptuales.	20
Gráfico N° 03 Constelación de Ideas de la Variable Independiente.	21
Gráfico N° 04 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	22
Gráfico N° 05 Auditoría de gestión.....	24
Gráfico N° 06 Planificación Estratégica.....	46
Gráfico N° 07 Ciclo del control de gestión	47
Gráfico N° 08 Niveles de Decisión	47
Gráfico N° 09. Objetivos estratégicos	49
Gráfico N° 10 Cadena de la Planificación estratégica.....	50
Gráfico N° 11 Diagnóstico Planificación Estrategia.....	51
Gráfico N° 12 Clase de Indicadores de Gestión	62
Gráfico N° 13 Representación gráfica de resultados pregunta N° 01.	81
Gráfico N° 14 Representación gráfica de resultados pregunta N° 02.	82
Gráfico N° 15 Representación gráfica de resultados pregunta N° 03.	83
Gráfico N° 16 Representación gráfica de resultados pregunta N° 04.	84
Gráfico N° 17 Representación gráfica de resultados pregunta N° 05.	85
Gráfico N° 18 Representación gráfica de resultados pregunta N° 06.	86
Gráfico N° 19 Representación gráfica de resultados pregunta N° 07.	87
Gráfico N° 20 Representación gráfica de resultados pregunta N° 08.	88
Gráfico N° 21 Representación gráfica de resultados pregunta N° 09.	89
Gráfico N° 22 Representación gráfica de resultados pregunta N° 10.	90

Gráfico N° 23 T student.	96
Gráfico N° 24 El Cuadro de Mando Integral.	106
Gráfico N° 25 El CMI como marco estratégico para la acción	107
Gráfico N° 26 Mapa estratégico genérico.	109
Gráfico N° 27 Portafolio de productos	116
Gráfico N° 28 Estructura organizacional Sucursal	119
Gráfico N° 29 Estructura organizacional CFN	121
Gráfico N° 30 Cadena de valor.	122
Gráfico N° 31 Esquema de proceso	123
Gráfico N° 32 Industrias Estratégicas plan nacional.	127
Gráfico N° 33 Sectores priorizados en el Plan.....	127
Gráfico N° 34 Productos y servicios.....	129
Gráfico N° 35 Colocaciones por sector económico	130
Gráfico N° 36 Colocaciones CFN Ambato	132
Gráfico N° 37 Colocaciones metas y ejecutado 2013	132
Gráfico N° 38 Evolución de la Rentabilidad periodo 2008- 2013	133
Gráfico N° 39 Ejes estratégicos	138
Gráfico N° 40 Mapa Estratégico	150
Gráfico N° 41 Monto Aprobado de Primer Piso	166
Gráfico N° 42 Monto de créditos desembolsados de Primer Piso	167
Gráfico N° 43 Número de operaciones aprobadas	168
Gráfico N° 44 Número de operaciones desembolsadas	169
Gráfico N° 45 Asistencia Técnica	170
Gráfico N° 45 Administración de la propuesta	175

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS	PAG.
Tabla N° 01 Ficha de indicadores	67
Tabla N° 02 Población.	74
Tabla N° 03 Operalización de la variable independiente.	75
Tabla N° 04 Operalización de la variable dependiente.	76
Tabla N° 05 Recolección de Información.....	77
Tabla N° 06 Tabulación de datos pregunta N° 01.....	81
Tabla N° 07 Tabulación de datos pregunta N° 02.....	82
Tabla N° 08 Tabulación de datos pregunta N° 03.....	83
Tabla N° 09 Tabulación de datos pregunta N° 04.....	84
Tabla N° 10 Tabulación de datos pregunta N° 05.....	85
Tabla N° 11 Tabulación de datos pregunta N° 06.....	86
Tabla N° 12 Tabulación de datos pregunta N° 07.....	87
Tabla N° 13 Tabulación de datos pregunta N° 08.....	88
Tabla N° 14 Tabulación de datos pregunta N° 09.....	89
Tabla N° 15 Tabulación de datos pregunta N° 10.....	90
Tabla N° 16 Cálculo de las frecuencias observadas.....	92
Tabla N° 17 Equipo técnico responsable.	99
Tabla N° 18 Costos.....	100
Tabla N° 19 Inst. Finan Públicas volumen de crédito Región..	125
Tabla N° 20 Inst. Finan Públicas volumen de crédito Sierra.	125
Tabla N° 21 Inst. Finan Públicas volumen de crédito Oriente.....	125
Tabla N° 22 Crédito Directo.	128
Tabla N° 23 Colocaciones metas y ejecutado 2013.....	132

Tabla N° 24 Colocaciones metas y ejecutado Crédito Directo.....	133
Tabla N° 25 Resultados obtenidos al 2013.....	134
Tabla N° 26 FODA	140
Tabla N° 27 Temas estratégicos	141
Tabla N° 28 Procesos check list	146
Tabla N° 29 Línea de Desarrollo	147
Tabla N° 30 Check List Info para equipos	148
Tabla N° 31 Check list Equipo CMI	149
Tabla N° 32 Resumen Objetivos, Indicadores, Metas y Programas	153
Tabla N° 33 Indicadores de Gestión - Proceso	155
Tabla N° 34 Pre análisis	159
Tabla N° 35 Análisis	160
Tabla N° 36 Instrumentación	161
Tabla N° 37 Tiempos crédito de primer piso	164
Tabla N° 38 Tiempos en concesión de crédito 2013	165
Tabla N° 39 Monto Aprobado de Primer Piso	166
Tabla N° 40 Monto de créditos desembolsados de Primer Piso	167
Tabla N° 41 Número de operaciones aprobadas	168
Tabla N° 42 Número de operaciones desembolsadas	169
Tabla N° 43 Servicio al cliente	171
Tabla N° 44 Indicadores mapa estratégico 2013	173
Tabla N° 45 Indicadores Crédito 2013	174
Tabla N° 46 Matriz para implementación de la propuesta	176

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo investigativo presenta información sobre como el control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso incide en el cumplimiento de las metas de la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato, para ello fue necesario realizar un amplio estudio bibliográfico y de campo relacionado con el tema, esto condujo a que la investigación se desarrolle de forma eficiente logrando tener resultados que servirán para que la gerencia pueda tomar decisiones estratégicas.

En este trabajo se plasma la recolección de información de la situación actual de la institución, relacionado con el proceso operativo y el seguimiento de los objetivos y metas propuestas en la planificación estratégica institucional.

Como resultado de lo anterior mencionado se determinó que el control de gestión de operaciones de crédito es inadecuado, debido a que el sistema utilizado responde a la idea clásica de control donde se alimenta de los datos obtenidos tras la ejecución de la tarea, es decir, una vez que se comprueba si el resultado es el adecuado o no; este mecanismo actualmente utilizado no permite realizar las correcciones pertinentes para que los resultados que genere sean adecuados.

Por lo antes descrito este trabajo de investigación busca demostrar que la aplicación de un adecuado instrumento de control ayudará a la institución a mejorar los procedimientos, un mejor control de los recursos, una correcta coordinación de las actividades, la organización administrativa será eficiente y por consiguiente permitirá la obtención de información real y confiable.

INTRODUCCIÓN

En la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato como institución financiera pública, es responsable de la gestión de sus planes, programas, proyectos y procesos; la determinación de una herramienta para evaluar el flujo operativo en el área de crédito de primer piso con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa.

Este trabajo investigativo por lo tanto nace de la necesidad que tiene la empresa de contar con una herramienta técnica que le permita desenvolverse en el sector financiero de una forma segura y confiable, que fortalezca su crecimiento y facilite evaluar el nivel de cumplimiento de los planes, metas y objetivos planteados por la institución, repercutiendo en el cumplimiento de las metas.

Los capítulos que se detallan a continuación, recopilan los aspectos de mayor relevancia para esta investigación y que requieren ser estudiados y analizados para alcanzar los objetivos planteados al inicio del trabajo.

Capítulo I. El Problema, se enfoca en el problema de la empresa y se lo relaciona de manera macro, meso y micro; a través de la elaboración de un árbol de problemas se determina causas y efectos que rodean al mismo y que servirán para realizar el análisis crítico del trabajo de investigación y especialmente para darle una solución práctica y oportuna.

Capítulo II. Marco Teórico, en este capítulo se desarrolla el marco teórico a través de antecedentes los cuales se basan en estudios anteriores. Por otra parte se enfoca la fundamentación filosófica explicando el paradigma con el que se llevará a cabo la investigación; además este capítulo es muy importante ya que engloba todos los aspectos relacionados con las variables de estudio.

Capítulo III. Metodología, se describe la metodología de la investigación a través del enfoque, modalidad y tipos. Se determina la población para ejecutar el trabajo de campo del próximo capítulo, además se realiza la operacionalización de las variables para conocer a quién, dónde y cómo se va investigar.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados, se realiza el análisis e interpretación de resultados después de la tabulación de las encuestas aplicadas a la población seleccionada en el tercer capítulo, además se realiza la verificación de la hipótesis.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, se emiten las conclusiones y recomendaciones acordes a las encuestas aplicadas a las personas seleccionadas, dichas conclusiones y recomendaciones guardan relación con las preguntas emitidas en las encuestas y entrevistas aplicadas.

Capítulo VI. La Propuesta, se define y se ejecuta la propuesta de la investigación, en base a los objetivos planteados, y a las variables de estudio que han sido analizadas en los capítulos anteriores, cabe resaltar que la propuesta está sujeta a modificaciones y queda a potestad de los funcionarios de la institución el mejorarla o modificarla.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación

El control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso y su incidencia en el cumplimiento de metas de la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato durante el año 2013.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contextualización Macro

En la actualidad el mundo empresarial se caracteriza por un entorno cambiante, muy competitivo y con reglas que varían constantemente. El éxito empresarial exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y, la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar a la empresa.

Para conseguir dicha competitividad las empresas necesitan controlar la rentabilidad y productividad de su proceso económico y, para ello tienen que fundamentar la organización de la empresa, la definición y asignación de actividades y responsabilidades, la coordinación y planificación de las tareas y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y control. Todo ello nos lleva a pasar por una serie de etapas dentro de la gestión de la actividad empresarial que son la planificación, la presupuestación, la ejecución y el ciclo se cerraría con el control; cada una de ellas necesarias y que configuran un proceso continuo e interactivo en el tiempo.

1.2.1.2. Contextualización Meso

Para los ecuatorianos, es de vital importancia contar con instituciones que les faciliten el otorgamiento de créditos para el desarrollo de las actividades productivas de los sectores económicos del país, sin embargo se presenta que muchos son los requerimientos y escasas las facilidades para acceder a los créditos, por efecto de una gestión en que los administradores aplican simplemente teorías y herramientas metodologías que responden a una realidad diferente, generando falencias en el desarrollo organizacional, direccionamiento estratégico y gestión financiera que adolecen la eficiencia y eficacia de las entidades.

El Sistema Financiero ecuatoriano según reportes de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) durante el período comprendido entre los meses de Junio del 2012 y Junio del 2013, el Sistema Bancario otorgó un total de US \$ 3.272 millones en créditos distribuidos en 387.098 operaciones, de los cuales el 93% procedió de la banca privada con USD \$ 3.040 millones, mientras que apenas el 7% restante del crédito fue entregado por la banca pública con US \$ 231 millones.

En la moderna administración pública se hace urgente la concienciación acerca de la importancia de capacitar al funcionario en el control de gestión como práctica de evaluación continua de los objetivos, metas y medición de resultados, es necesaria la formación de gestores con capacidad creadora. La gestión pública demanda instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada, el qué y el cómo, para la puesta en práctica de una administración que toma en consideración los indicadores de evaluación para mejorar las actuaciones que se realizan desde los entes gubernamentales. El análisis de los resultados de cada indicador permitirá entre otras cosas, comparar lo realizado con respecto a lo programado, cuantificar la diferencia, analizar las posibles causas y rediseñar las acciones.

1.2.1.3. Contextualización Micro

La Corporación Financiera Nacional juega un papel clave en la estabilización de la economía y es uno de los principales instrumentos gubernamentales para lograr algunas de las reformas sociales que se han emprendido, mediante sus diferentes facilidades de finamiento como son el crédito directo, renovación del parque automotor, comercio exterior factoring, programa de financiamiento bursátil, crédito forestal y segundo piso.

En este mismo sentido, la Corporación Financiera Nacional propende no sólo por mejorar las condiciones financieras sino también por elevar el nivel productivo en el país, por eso estimula aquellas iniciativas que proyectan al país en el exterior con sólidos fundamentos competitivos para alcanzar el éxito a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano, la Corporación Financiera Nacional ha establecido su red de oficinas y sucursales. Así se ha convertido en la institución financiera con mayor presencia tanto en las capitales como en las provincias.

De esta forma se puede evidenciar que instituciones públicas como la Corporación Financiera Nacional (CFN), se encuentran en constante búsqueda de nuevas formas de otorgar créditos para que los beneficiarios los destinen a proyectos de desarrollo que permitan empujar el crecimiento económico del país; sin embargo es necesario que estas instituciones se den a conocer de forma más adecuada y mediante la implementación de estrategias

La CFN Sucursal Ambato es responsable de la gestión de sus planes, programas, proyectos y procesos, con el uso de la metodología y herramienta Gobierno por Resultados, normativa técnica que permite a la función ejecutiva llevar con transparencia y continuidad la gestión de la institución pública mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

Los procesos estructurados de la CFN Sucursal Ambato garantizan el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos; procesos agrupados en: gobernantes o estratégicos, fundamentales, productivos, de negocio u operativos; y, habilitantes, de soporte o de apoyo.

La CFN Sucursal Ambato brinda el financiamiento para los sectores productivos y de servicio en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza, entre los sectores que se ha financiado se puede destacar la agricultura, construcción, industria manufacturera, transporte, restaurantes y hoteles.

De acuerdo al Informe del Centro de Estudios Económicos y Financieros de Junio 2012 al Junio 2013 nos menciona que la participación de las Instituciones Financieras Públicas en las provincias de Tungurahua, Pastaza y Cotopaxi es del 6.78% a nivel nacional, concediéndose un total de USD \$ 15 millones en créditos distribuidos en 2.656 operaciones.

Durante el período 2007 - 2013 la oficina ha colocado aproximadamente US\$ 119.53 millones entre las diferentes facilidades de crédito. La CFN al 31 de Diciembre de 2013 obtuvo una utilidad de USD \$ 62.38 millones, aportando la Sucursal Ambato en US \$ 2.36 millones correspondiendo un 3.78%.

1.2.2. Árbol de Problema

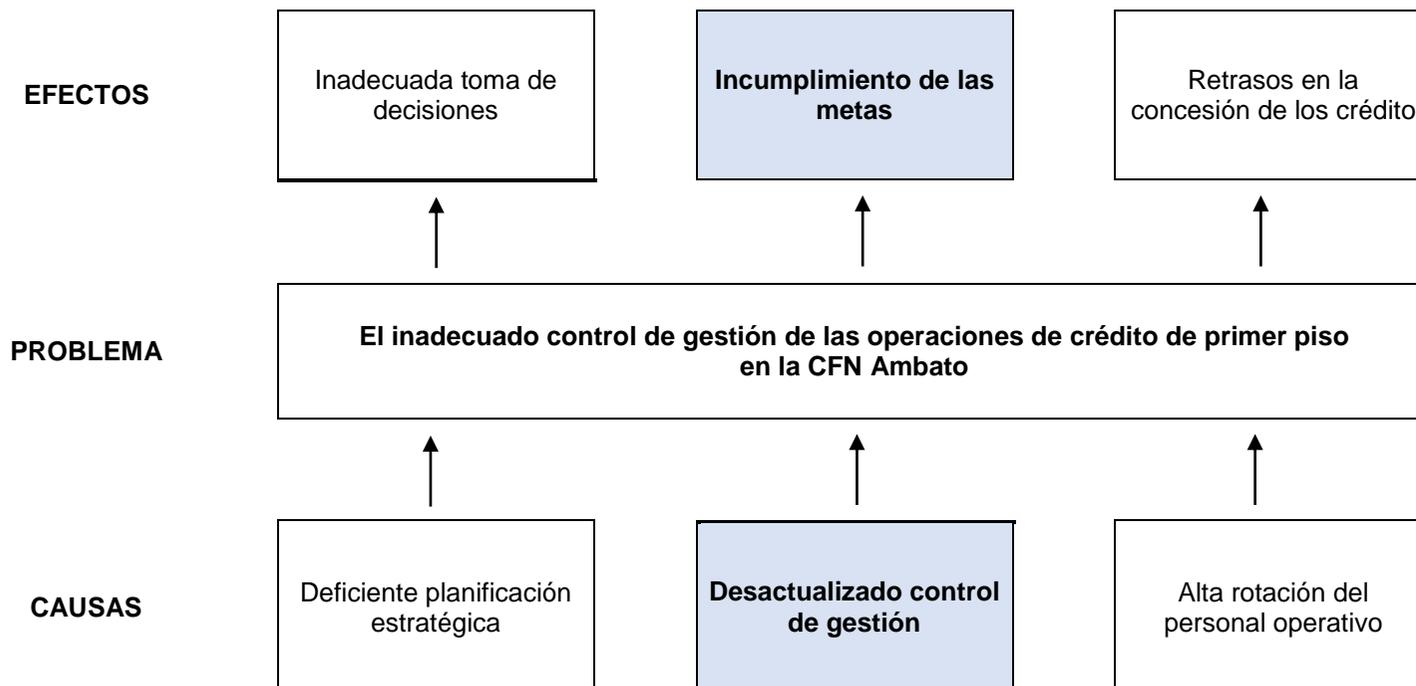


Gráfico N° 01: Árbol del Problema

Elaborado por: Lorena Olivarez

1.2.3. Análisis Crítico

Dentro de la CFN Sucursal Ambato se presenta ciertos inconvenientes que se expone a nuevos riesgos como es la inadecuada planificación impacta en forma directa sobre la posibilidad de que la organización pueda alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, con errores en las actividades cotidianas, con errores y retraso en la entrega de productos o fallas en la segregación de funciones y asignación de responsabilidades a cada funcionario.

El sistema utilizado por la institución responde a la idea clásica de control, que permite alimentar datos obtenidos tras la ejecución de la tarea, esto implica que la captura de datos se efectúa tras la realización de la tarea, una vez que se comprueba si el resultado es el adecuado o no, en donde no permite realizar las correcciones pertinentes para que los resultados que genere sean adecuados, sin reconocer si el posicionamiento estratégico de la empresa está errado, el perfeccionamiento interno u operativo no sirve; considerando si se define la estrategia adecuada pero se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control de gestión heredados del pasado, la estrategia queda condenada al fracaso, porque en la práctica se están tomando decisiones basadas en objetivos locales y reglas de gestión obsoletas que persiguen otras estrategias implícitas y diferentes a la enunciada.

En la institución se presenta una alta rotación del personal operativo y por tanto no hay una permanencia de los responsables asignados a los diferentes procesos, lo que conlleva a retrasos en la concesión de los créditos, hasta que nuevos responsables se puedan adaptar a los procesos de la institución, afectando directamente a la productividad y al desempeño del personal, por lo que la falta de una adecuada inducción y capacitación conlleva el incremento de los procesos de valuación de los proyectos, lo que implica que los niveles de dirección estén inmersos en la gestión operativa y por tanto distraigan su misión.

1.2.4. Prognosis

Al no contar con una herramienta para evaluar el flujo operativo en el área de crédito de primer piso con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa, debilitará las herramientas gerenciales para desenvolverse en el sector financiero de una forma segura y confiable, que fortalezca su crecimiento, y al no conocer sus debilidades y oportunidades, no facilitará evaluar el nivel de cumplimiento de los planes, metas y objetivos planteados por la institución, repercutiendo en el cumplimiento de las metas.

Al no vigilar periódicamente el cumplimiento de los procesos y someterlos a una mejora continua, y el escaso desarrollo de políticas para identificar, diseñar, medir, analizar, actualizar y controlar los procesos como base de la auditoría de gestión, analizando hallazgos y evidencias, generará la falta de resultados sobre la eficiencia de la entidad pública direccionando a problemas de responsabilidad administrativas.

La falta de un adecuado control de gestión que se ajuste a las necesidades de la entidad, repercute directamente en el funcionamiento organizativo ligado tanto a factores externos como interno, y a su vez encaminados a la consecución de los fines y objetivos de la entidad; donde cada una de las unidades y personas que forman parte de ella, establecen una determinada política y realizan una serie de funciones y actividades que se orientan finalmente al brindar un adecuado servicio. Para la realización de estas actividades la entidad obtiene y utiliza una serie de recursos que provienen de su entorno, con el objeto de lograr su supervivencia la dirección trata de asegurarse de que las actividades se realicen de la manera más adecuada para ello, es necesario que existan mecanismos de control que faciliten que las actividades internas sean coherentes con los fines de la institución y las exigencias del entorno.

1.2.5. Formulación del problema

¿Cómo el control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso, incide en el cumplimiento de las metas de la CFN Ambato en el año 2013?

1.2.5.1. Variable Independiente

Control de Gestión de las operaciones de crédito de primer piso

1.2.5.2. Variable Dependiente

Cumplimiento de metas

1.2.6. Preguntas directrices

- ¿Cómo es el control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso en la CFN Ambato?
- ¿Se cumplieron las metas en la CFN Ambato durante el año 2013?
- ¿Cuál es la solución para llevar un adecuado control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso y evitar el incumplimiento de las metas en la CFN Ambato?

1.2.7. Delimitación

La investigación se desarrollará en los siguientes parámetros:

- **Campo:** Auditoría de Gestión
- **Área:** Crédito
- **Aspecto:** Control de Gestión
- **Delimitación temporal:** Para el estudio, se ha considerado el año 2013.
- **Delimitación espacial:** La presente investigación se llevará a cabo en la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato.

1.3. Justificación

Tomando en cuenta que uno de los grandes soportes para el desarrollo del país y de las empresas es asociarse de un nuevo paradigma, que guía a los integrantes de una institución, aplicando procesos y optimizando recursos para el logro de objetivos, misión y visión institucional, para lo cual el trabajo de investigación es un tema de gran interés para la CFN Ambato, para la toma de decisiones acertadas, mejorando continuamente los procesos para la concesión de créditos, que permita cumplir de manera eficiente los objetivos planteados.

El control de la gestión pública marca una importancia creciente en la administración de los entes públicos, como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados por la institución; es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas corresponden con los objetivos, y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias. La implementación de acciones orientadas a alcanzar una administración pública cuyo objetivo central sea el logro de resultados, tendientes a mejorar la calidad e impacto de las políticas; así como los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad supone la evaluación constante de la gestión pública, de los resultados y metas.

La CFN Ambato al ser banca pública de desarrollo no puede tomar medidas restrictivas de crédito en función del riesgo, por otra parte el control que se lleve de las operación de crédito será una herramienta que constituiría un referencial para el análisis de crédito, que a nivel de la gestión interna contribuiría a la disminución del riesgo operacional, y por consecuencia atenúa el riesgo de crédito ligado a factores internos de la organización.

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funciona en el ámbito local, regional y porque no decirlo a nivel nacional, ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la institución,

considerando un modelo de solución inmediata, la realización de un adecuado control, para promover la eficiencia y eficacia en la realización de sus operaciones a través de una reingeniería de procesos para cumplir las metas y objetivos formulados a corto, mediano y largo plazo, y que permita determinar sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración.

Lo que en resumen puede ayudar a que una entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros, evalúe los riesgos y mitigue el impacto, es mediante la implementación de permanentes criterios de mejoras a los sistemas de control interno gerencial y cualquier aspecto operativo de la entidad para que se transformen en oportunidades y estrategias que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad empresarial.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar el sistema de control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso y su incidencia en el cumplimiento de las metas de la CFN Ambato.

1.4.2. Objetivo Especifico

- Identificar los controles empleados en las operaciones de crédito de primer piso, para establecer su grado de importancia.
- Comprobar los resultados de colocación de crédito de primer piso en la CFN Ambato durante el año 2013, para determinar el nivel de cumplimiento.
- Proponer una alternativa de solución para precisar los puntos de control que deben implantarse para contrarrestar al cumplimiento de las metas en referencia a la colocación de créditos de primer piso.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Según manifiesta **QUINAPANTA JEREZ, Antonia (2011: 103)** en su tesis con el tema *“Aplicación de los indicadores de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. en el año 2010”* en la que llega a las siguientes conclusiones:

“Sabido que los indicadores de gestión son herramientas elementales en la administración de una institución desconocen totalmente los jefes departamentales en toda la cooperativa por lo tanto la administración no cuenta con dichas herramientas y afectan a la toma de decisiones, por tal razón la institución tiene debilidad en la gestión administrativa.

Para todas las instituciones el talento humano juega un rol muy importante por ende en la toma de decisiones dentro de la cooperativa con respecto al personal debe ser adecuada motivo de la inexistencia de dichos procesos el personal de la cooperativa no brinda un mejor servicio a los clientes además no reciben una capacitación adecuada, el reclutamiento del personal es inadecuada debido a que no existe una normativa de selección dentro de la cooperativa.

Con respecto al presupuesto viendo la necesidad que es una herramienta de apoyo para la correcta distribución de los ingresos de la institución el departamento administrativo de la cooperativa no ejecutan actividades de acuerdo al plan de trabajo y al presupuesto anual lo que implica a tener una limitada rentabilidad anual, esto perjudica al patrimonio institucional y a los trabajadores porque los gastos son en exceso.

La decisión de trabajar con entidades financieras públicas de segundo piso como la CFN Corporación Financiera Nacional, Micro finanzas no son tan aceptados por la mayoría porque es un riesgo debido que dichas instituciones en caso de los créditos mal colocados a los socios piden la devolución respectiva del 100% del crédito otorgado a la cooperativa”.

Tomando información de **CHÁVEZ LANDAZURI, Santiago (2012: 183)** en su tesis con el tema *“Elaboración de un tablero de control balanceado, como modelo de administración estratégico en una la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero Cía. Ltda.”* en la que llega a las siguientes conclusiones:

“El tablero de control balanceado; como modelo de administración estratégica; se constituye una herramienta y filosofía de trabajo que actualmente pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizarse a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional; para la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales.

La aplicación del cuadro de mando integral en una organización; contempla el proceso de elaboración de la estratégica; a parte de traducirla a objetivos y medidas concretas.

Los indicadores financieros y no financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero permiten el monitoreo en tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización”.

Según **GAVILANES CAPÚZ, (2012: 92)** en su tesis con el tema *“La administración por objetivos y su impacto en la gestión financiera de la Cooperativa de Transporte Urbano Los “Libertadores” en el año 2010”* en la que llega a las siguientes conclusiones:

“La gestión administrativa de la Cooperativa no es la más adecuada lo que impide determinar y alcanzar los objetivos, así también se pudo notar las deficiencias en el cumplimiento de las actividades de planeación, organización, ejecución y control.

Desconocimiento de los objetivos por parte del personal de la Cooperativa.

Incumplimiento de los objetivos planteados, lo que ha limitado su crecimiento, su economía y a la vez dificultando su nivel de competencia.

El personal de la cooperativa no ha recibido la capacitación necesaria y tampoco se puede observar un alto nivel de Sentido de Pertenencia.

El análisis FODA determina que la Cooperativa presenta muchas debilidades que no son evaluadas.

La cooperativa no cuenta con una gestión financiera acorde a sus necesidades, es prácticamente nula, por lo cual los Estados Financieros no son analizados de manera oportuna, lo que impide tomar decisiones acertadas para el desarrollo de la Cooperativa”.

PORTERO VASQUEZ, Eduardo (2012: 125) realizó una tesis con el tema *“Plan estratégico de marketing para el área de crédito de la Corporación Financiera Nacional”* en la que llega a las siguientes conclusiones:

“La principal fortaleza de la CFN, es la de proporcionar créditos a los sectores desatendidos para poder impulsarlos, además de contar con manuales de créditos con metodología para analizar y evaluar proyectos, así como también de una inestabilidad por su naturaleza de empresa pública y lo más importante no cuenta con un plan de marketing para publicitar sus productos y servicios, y mantiene una morosidad de alrededor del 11% considerada alta.

A nivel externo, la CFN cuenta con varias oportunidades y amenazas, siendo la de mayor importancia el hecho de que esta institución ofrece varias alternativas a sus clientes para la captación de ingresos como son la intermediación crediticia, comercio exterior, factoring, fiducia, entre otros; sin embargo a nivel de amenazas, la limitada demanda de crédito que se presenta para esta institución se da principalmente por la falta de conocimiento de su población, acerca de funcionalidad como institución financiera pública.

Por medio de la matriz estratégica FODA se ha podido mezclar los diferentes factores analizados y formular varias estrategias que pueden ser aplicadas en la institución, siendo de mayor relevancia el diseño de un plan de marketing que le permita combinar varias herramientas y medios de comunicación estratégica para promocionar de forma más adecuada la labor de la organización”.

Según manifiesta **CAIZA TOCALEMA, Segundo (2011:98)** en su tesis con el tema *“La gestión en la colocación de créditos y su efecto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Coorambato Ltda.” en el año 2010*” en la que llega a las siguientes conclusiones:

“Predomina una mala colocación de créditos, ya que los clientes activos han manifestado que no están de acuerdo con las cuotas y tiempo estimado de pagos, así como de la tasa de interés que maneja la institución para microcréditos.

Desde el punto de vista de los socios encuestados, la mayoría no están de acuerdo con el encaje que maneja la cooperativa que es el

(5 X 1), demostrando así, que una parte significativa del mercado está insatisfecha, propiciando la pérdida de socios potenciales.

En la Institución se ha observado, que no existe una debida capacitación a los empleados según sus funciones, demostrando una deficiencia por parte de sus autoridades, señalando así que la gestión en la colocación de créditos afecta directamente en la rentabilidad de la Institución”.

2.2. Fundamentación filosófica

En el trabajo que se propone la relación sujeto-objeto, se realizó a través del campo de la dialéctica, que se caracteriza por plantear una investigación sobre hechos y fenómenos reales, objetivos, concretos y por lo tanto son susceptibles de ser medibles, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, sin llegar al campo del idealismo y subjetividad.

La investigación que se presenta, se desarrolló en base a la normativa del paradigma interpretativo o naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la institución, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

Se investigó la manera de recomendar nuevas premisas que ayuden al eficaz desenvolvimiento del área de crédito, cambiando la manera de reemplazar el viejo paradigma de otorgar créditos sobre la base de las garantías que estos posean, sino realizar un estudio más concienzudo de todos los riesgos en que se incurren al momento de evaluar, otorgarlo así como las medidas que se deberán tomar para reducir y cuantificar el riesgo crediticio.

A través de un enfoque crítico-propositivo al tema planteado, se establece que la incertidumbre es una de las características principales con las cuales debe vivir una institución financiera. Una amplia serie de fenómenos cuyo comportamiento es impredecible tienen un impacto en el desempeño de dichas instituciones.

2.3. Fundamentación legal

El presente trabajo investigativo está sustentado por leyes, normas y reglamentos legales vigentes que se detallan a continuación:

- **Constitución de la República del Ecuador**

Según la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 227 determina que:

“La Administración Pública constituye un servicio a la colectividad, basándose en principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”

- **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado**

El Art. 21 establece que:

“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”.

El Art. 77 literal b) numeral 1 define las atribuciones y obligaciones del Titular de las Entidades Públicas:

“Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

Así también el numeral 2 literal b) establece las atribuciones y obligaciones de las Autoridades de las Unidades Administrativas como:

“Establecer y utilizar los indicadores de gestión, medida desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimientos individual de los servidores, de mantener actualizada la información”.

- **Acuerdo N° 020-CG del Contralor General del Estado**

Las Normas de Control Interno No. 110-04 indica: Indicadores de Gestión menciona que:

“Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos”.

- **Ley Orgánica del Servicio Público**

Establece en el Art 51 determina que:

“Corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública, establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública central, institucional y dependiente”

- **Decreto de la Presidencia de la Resolución N° 555**

En el Art. 3 decreta:

“Será responsabilidad de cada una de las instituciones la gestión de sus planes, programas, proyectos y procesos con el uso de la metodología y herramienta Gobierno por Resultados”

- **La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero**

Las normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero título XIII.- del Control Interno establece en el Art. 1 que:

“Los inspectores de la Superintendencia de Bancos y Seguros evaluarán de manera integral las políticas, procedimientos, controles internos y sistemas de la administración gerencial establecidos en la entidad examinada y para el caso de los grupos financieros, el informe abarcará al grupo. Los procedimientos y políticas de la institución del sistema financiero deberán constar por escrito, estableciéndose además controles contables, operativos, administrativos y de procesamiento de datos, funciones de revisión interna, de auditoría de riesgo de crédito, de mercado y tecnológicos, así como sistemas de información para el adecuado control de la gestión interna”.

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1. Superordinación

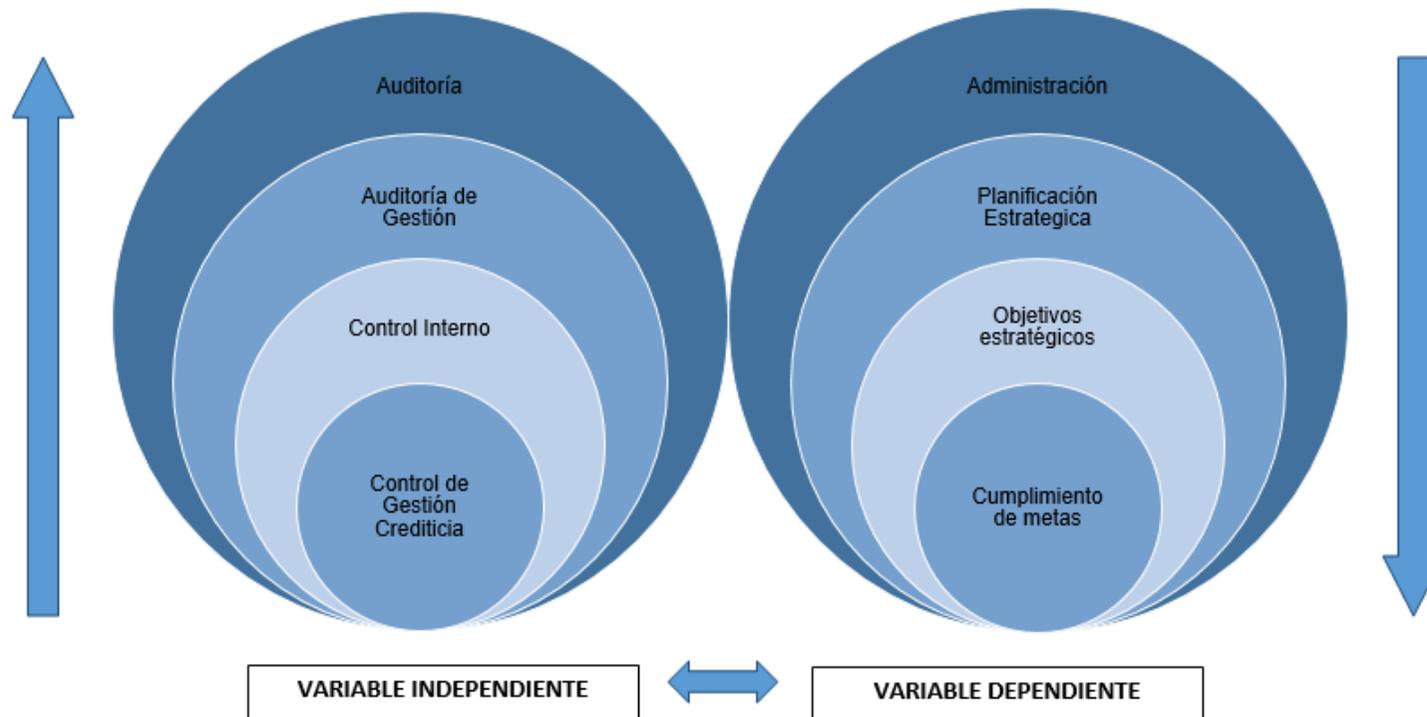


Gráfico Nº 02: Red de Inclusiones Conceptuales
Elaborado por: Lorena Olivarez

2.4.2. Categorización

2.4.2.1. Variable Independiente

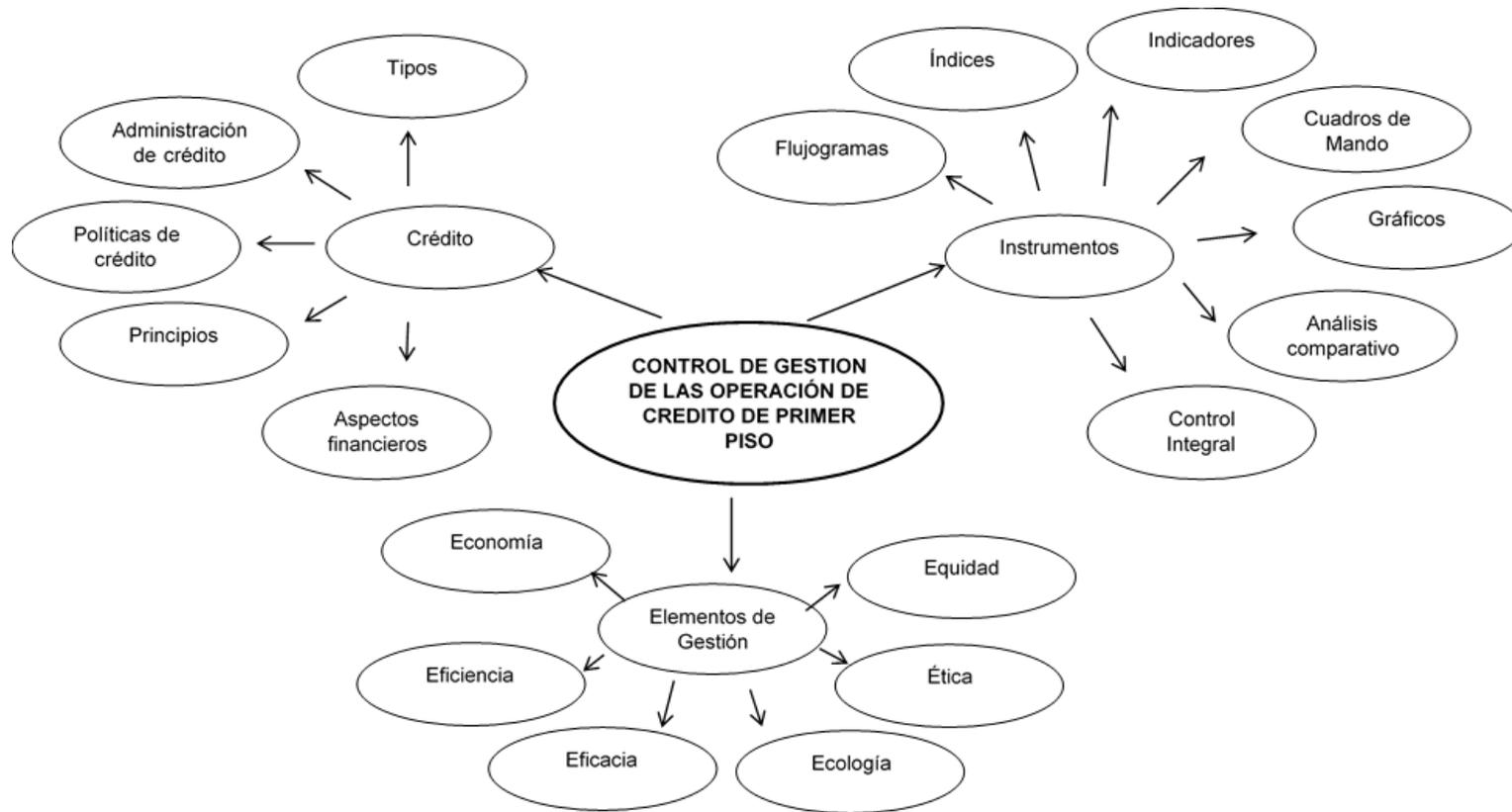


Gráfico N° 03: Constelación de Ideas de la Variable Independiente

Elaborado por: Lorena Olivarez

2.4.2.2. Variable Dependiente

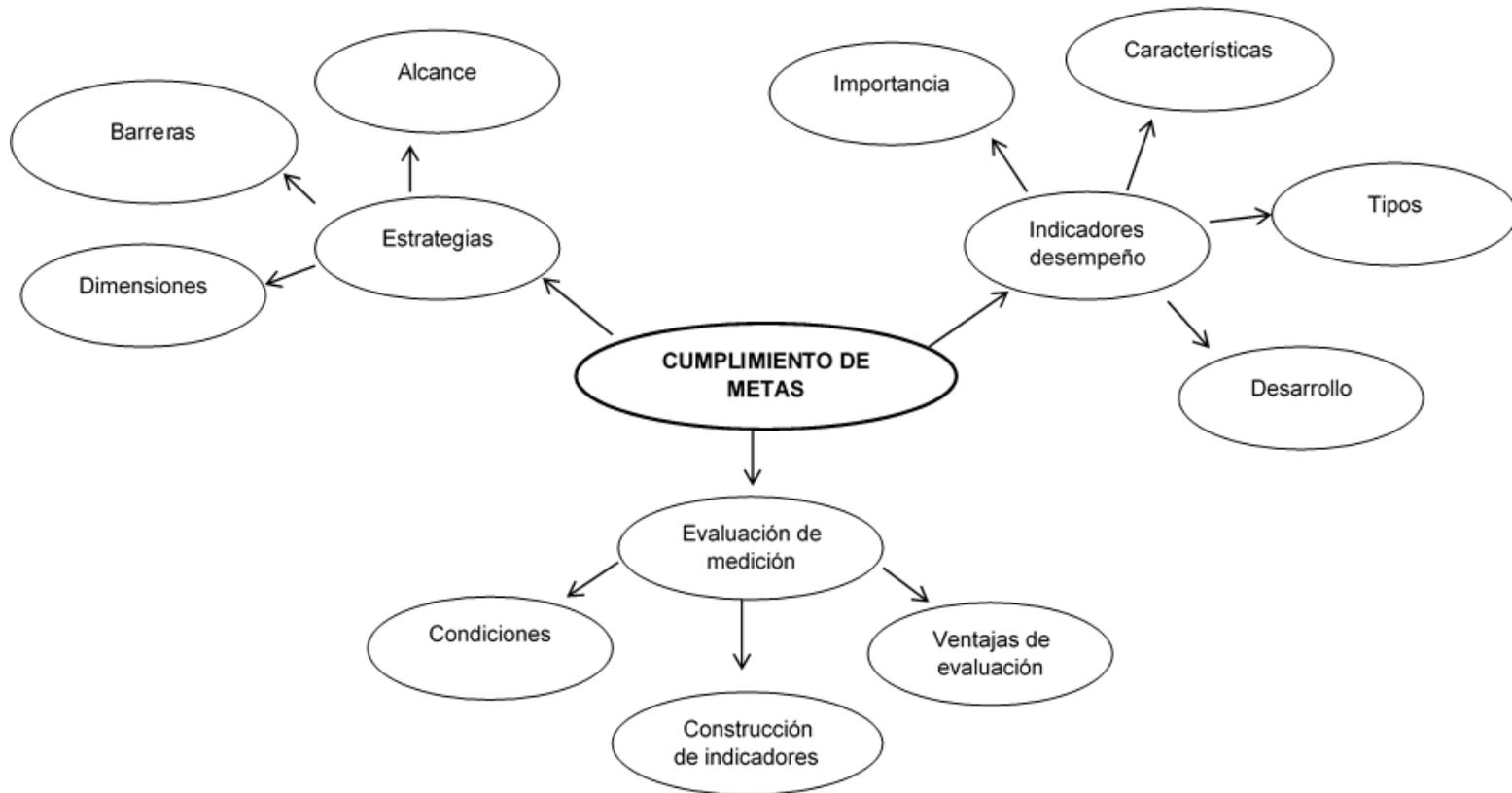


Gráfico N° 04: Constelación de Ideas de la Variable Dependiente

Elaborado por: Lorena Olivarez

2.4.3. Conceptos de la Variable Independiente

2.4.3.1. AUDITORÍA

ARENS A. Alvin (1980:3) Auditoría un Enfoque Integral, 2da. Ed. menciona que:

“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas o financieras, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas de acuerdo con las normas legales y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, orientadas a asesorar en la toma de decisiones a la gerencia”.

GRAIG-PHILIPPE de Backer (1994:35) Auditoría de Gestión de Michael Cooper, 1ra. Ed. en su obra hace referencia a:

“Es el examen objetivo sistemático y profesional destinado a verificar y evaluar las operaciones financieras, administrativas y de gestión con la finalidad de efectuar observaciones y recomendaciones que permitan corregir y mejorar su gestión para luego emitir una opinión profesional sobre el contenido de los mismos”.

De los conceptos antes mencionados podemos decir que la Auditoría es un examen sistemático de los estados financieros, registro y transacciones relacionadas para determinar la adherencia a los principios de Contabilidad generalmente aceptados, a las políticas de la dirección o a los requerimientos establecidos.

El propósito de cualquier clase de Auditoría es el de añadir cierto grado de validez al objeto de la revisión. Los estados financieros están libres de la influencia de la dirección si son revisados por un auditor independiente, y estos tienen un mayor grado de validez si son revisados por una tercera persona.

2.4.3.2. AUDITORIA DE GESTION GUBERNAMENTAL

De acuerdo a **TORRES, Elizabeth (2005:27)** en su proyecto Modelo de auditoría de gestión para las entidades del sector público dedicadas a la

construcción de infraestructura, vinculado con la Ley de Contratación Pública y su reglamento, manifiesta:

“Auditoría de gestión: En el Ecuador la auditoría de gestión es un examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto o actividad en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficacia en el uso de los recursos disponibles y de medir la calidad de los servicios, obras, o bienes ofrecidos; y el impacto social derivado de sus actividades.

Sus fases son:

I Conocimiento preliminar.

II Planificación

III Ejecución

IV Comunicación de resultados

V Seguimiento”

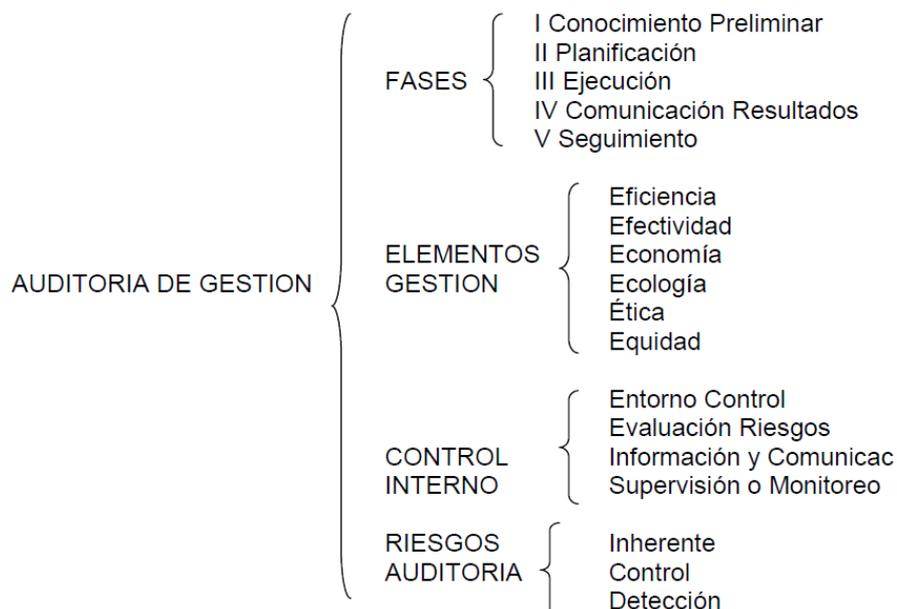


Gráfico N° 05: Auditoría de gestión

Elaborado por: Contraloría General del Estado

Según **COOPER, Michael Graig-Philippe de Backer (1994:37)** Auditoría de Gestión, Ediciones Folio S.A., menciona que:

“La auditoría de gestión es una herramienta que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer acciones correctivas. Señala en que forma la estructura de la organización y la capacidad efectiva existente pueden adoptarse para diseñar con éxito una estrategia”.

La **Constitución Política de la República del Ecuador en el Art. 211**, establece que:

“La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”.

La Contraloría General del Estado realiza auditorias de gestión a entidades y organismos del sector público y se pronunciará sobre legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.

La Contraloría General del Estado es el organismo constitucional y legalmente establecido para salvaguardar los recursos públicos, pues es obligación de esta institución precautelar y verificar que esos recursos se administren en forma correcta, eficiente, efectiva y económica; y a través de la Auditoria Gubernamental tiene que elaborar el correspondiente informe y, de ser el caso, establecer las responsabilidades a que hubiera lugar.

La Auditoria de Gestión se fundamenta en la calidad de los sistemas y prácticas de gestión, los mismos que deben ser examinados para determinar en que grado el Estado y las organizaciones dan la importancia necesaria a los aspectos que guardan relación con la eficacia, eficiencia y calidad de las operaciones administrativas, operativas, técnicas y financieras

La Auditoria de Gestión responder a las necesidades de información y confiabilidad de las instituciones del Estado, así como de otros sus organismos y dependencias como parte interesada y acreedores que

tendrán la necesidad de coordinar acciones para la consecución del bien común. La Auditoría de Gestión comprende todas las actividades de una entidad que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de la gestión.

Bajo estas concepciones de tipo normativo, se deduce que la aplicación de la Auditoría de Gestión debe incluir a todas las operaciones generadas en el sector público, más aún sobre aquellas cuyo patrimonio en su totalidad le pertenece al Estado ecuatoriano, en razón de que este tipo de auditoría, tiene una visión a nivel macro y un alcance integral partiendo del análisis del insumo producto hasta considerar la evaluación de los niveles en la planificación estratégica, estructural y operativa.

2.4.3.3. CONTROL INTERNO

Según **la Norma de Control Interno 100-01** menciona que:

“El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control”

Según **Comité of Sponsoring Organizations, SAS 78, Informe COSO, Evaluación de la Estructura del Control Interno** manifiesta que:

“Control Interno: es un instrumento de gestión, es un proceso que lleva a cabo la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Cuando mayor es el tamaño de la entidad pública, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración”.

TORRES, Elizabeth (2005:31) en su proyecto Modelo de auditoría de gestión para las entidades del sector público dedicadas a la construcción de infraestructura, vinculado con la Ley de Contratación Pública y su reglamento menciona:

“Control Interno es un instrumento de gestión, donde el responsable de la idoneidad, eficacia y estructura del control interno es del personal directivo. El control interno proporciona condiciones para confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares cuanto más grande es la entidad pública más importante es su sistema de control interno”.

De acuerdo a **MANTILLA Manuela (2005:18)** Control Interno Informe COSO, cuarta edición pone a consideración que:

“El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

Ambiente de control. La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores técnicos y la competencia – y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas se destacan.

Valoración de riesgos. La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

Actividades de control. Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

Información y comunicación. Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

Monitoreo. Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones los justifiquen”

El Control Interno es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa. El Control Interno busca proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia de las operaciones.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad y alcanzar los objetivos generales mencionados, siendo muy importante considerar las características de la empresa y del tipo de negocio en que participa.

Las labores de control interno y externo deben ser planificadas, coordinando esfuerzos y evitando duplicaciones. Los esfuerzos para lograr mejoras deben concentrarse en los recursos humanos que con la ayuda de innovaciones de estructuras y sistemas se puede lograr los objetivos institucionales.

2.4.3.4. CONTROL DE GESTIÓN DE CREDITICIA

De acuerdo al **Manual de Auditoría de Gestión mediante el Acuerdo N° 031-CG del Contralor General del Estado (2001) pág. 16 – 17** menciona:

“**Gestión** es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social

El **control de gestión** es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad”

Según nos menciona **IBARRA, Luis (2011)** en su investigación sobre Propuesta de mejoramiento del proceso de solicitud de crédito hipotecario en la empresa Ibarra Construcciones, pág. 42:

“El **crédito** es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado. Las condiciones para su otorgamiento va a depender de quién otorgue el crédito, él pondrá sus condiciones en cuanto a plazos, monto, tasa de interés, comisiones, requisitos, etc.

El crédito consiste en la entrega del bien presente a cambio de la promesa de su restitución o pago futuro.

El papel que desempeña el crédito dentro de la economía es de gran importancia debido a que es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, ya que mediante el crédito se puede impulsar el desarrollo de una economía.

Además se puede decir que a través del crédito se dinamiza la economía e incentiva el desarrollo del país, por lo tanto es necesario crear las bases de un sistema financiero integral que impulse el crecimiento de los diferentes sectores de la economía.

En este sentido se puede decir que cuando se celebra un contrato, una de las partes (prestamista o acreedor) hace una prestación a la otra parte, y el prestatario o deudor a cambio de ello formula la promesa de efectuar una contraprestación diferida en el tiempo, en bienes o servicios.

En el momento que se vayan a asumir compromisos financieros se debe evaluar cuidadosamente cuál es el monto necesario, la oportunidad de tomar el crédito, las condiciones que ofrecen las diferentes fuentes de financiamiento y principalmente se debe analizar cómo queda la composición del pasivo de la empresa”.

ALVARADO, Oscar (2011) en su estudio de la Gestión y Proceso De Crédito, pág. 14 menciona:

“Un **crédito** se define como el traslado de recursos financieros de las unidades superavitarias a las unidades deficitarias, con independencia de la forma en que se documente”.

Tipos de créditos

Según nos menciona el **IBARRA, Luis (2011)** en su investigación sobre Propuesta de mejoramiento del proceso de solicitud de crédito hipotecario en la empresa Ibarra Construcciones, pág. 43-45:

“Se clasifican según su fin y podemos citar los más utilizados en nuestro país.

- **Crédito Comercial Corporativo**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios.

También se consideran dentro de este tipo de crédito a los otorgados a las personas a través de las tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento.

- **Crédito de Consumo**

Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial.

- **Crédito Microempresarial o Microcrédito**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción, comercio o prestación de servicios y que reúnan la siguiente característica:

Un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US \$20,000, el mismo que deberá corresponder a la última información crediticia emitida por la Superintendencia de Bancos en el momento de otorgarse el crédito, esto también dependerá de la institución

financiera, de acuerdo a su política interna, si excede a este valor se considerará un crédito comercial.

- Crédito Hipotecario

Son aquellos créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que, en uno y otros casos, tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características.

Es un contrato en el que una entidad financiera concede una línea de financiamiento o préstamo hipotecario a un plazo de la que éste puede disponer de acuerdo a sus necesidades”.

De los conceptos antes mencionados, se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que una empresa aplica, con el propósito de asegurarse de que las actividades que se realizan están encaminadas a la consecución de los objetivos planteados.

El crédito se entiende como una operación financiera en la que se pone a disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumido

El control de gestión y la auditoría de gestión son inherentes a la gerencia, en consecuencia, es importante involucrar a los auditores, ya que la responsabilidad de evaluar el control de gestión como paso previo para llevar a cabo la auditoría. Además se puede evaluar el rendimiento y productividad de las operaciones, las disposiciones legales y normativas que rigen a la entidad con el propósito de sugerir cambios, adiciones o modificaciones.

La gestión de crédito

Según nos menciona **IBARRA, Luis (2011)** en su investigación sobre Propuesta de mejoramiento del proceso de solicitud de crédito hipotecario en la empresa Ibarra Construcciones, pág. 45:

“La gestión de crédito es la forma como una institución desea manejar sus operaciones de crédito, la misma que determina políticas, lineamientos y condiciones para dar un crédito. Todos estos lineamientos tienen que ser ajustados y enfocados al mercado objetivo”.

Gestión del riesgo operativo

De acuerdo a **ROSERO, Sandra (2009)** en su propuesta metodológica para la gestión del riesgo operativo en el proceso de crédito de consumo del Banco Nacional de Fomento, pág. 34:

“Las instituciones deberán incluir la administración del riesgo operativo, como un proceso específico; estableciendo sistemas de gestión para identificarlo, medirlo, controlarlo y monitorearlo. Cada institución desarrollará sus propios esquemas de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y características particulares.

Identificación.- se considerará el entorno interno y externo de la entidad para determinar los aspectos que podrían afectar al logro de los objetivos y generar pérdidas. Las instituciones identificarán, por línea de negocio, los eventos de riesgo de operativo, agrupados por tipo de evento, fallas en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Estos eventos son los definidos por el Comité de Basilea en los documentos “Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación” y el “Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea” y son los siguientes: fraude interno; fraude externo; prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo; prácticas relacionadas con los clientes; los productos y el negocio; daños a los activos físicos; interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información y deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores.

Medición.- se deberán conformar bases de datos con información suficiente y oportuna que a futuro permita estimar las pérdidas

esperadas e inesperadas de riesgo operativo, esas bases deberán contener la siguiente información clasificada por línea de negocio: eventos de riesgo de operativo, fallas o insuficiencias por factores de riesgo de operativo, frecuencia con que se repite cada evento, y efecto cuantitativo de pérdida.

Control.- se deberá establecer un sistema de control interno integrado a las actividades cotidianas de la entidad, que cuente con políticas, procesos y procedimientos formalmente establecidos que propicien una sólida cultura de control. Dicho sistema deberá estar sujeto a revisiones periódicas por parte de auditoría interna sin que exista responsabilidad sobre el riesgo operativo.

Monitoreo.- se deberá disponer de un esquema organizado de reportes que permita contar con información suficiente y adecuada para gestionar el riesgo operativo en forma continua y oportuna. La frecuencia de monitoreo depende de las características de cada entidad y los reportes deberán contener al menos la siguiente información:

- Detalle de los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, las fallas o insuficiencias que los originaron, relacionados con los factores de riesgo operativo y clasificados por líneas de negocio;
- Informes de evaluación del grado de cumplimiento de las políticas relacionadas con los factores de riesgo operativo y los procesos y procedimientos establecidos por la institución; e,
- Indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas, procesos y procedimientos aplicados”.

El gestionar, administrar y controlar eficientemente los recursos necesarios a fin de proveer a las diferentes unidades con el objetivo de lograr las metas institucionales. El control de gestión crediticia trata de un proceso de retroalimentación por los cambios imprevistos en el ambiente operativo, la totalidad del proceso implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas, y la elaboración posterior de una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa.

La gestión de riesgos es un tema que ha evolucionado a partir del concepto de control interno, dicha gestión, derivará en la asignación de capital para provisiones por los riesgos operativos a los cuales las instituciones se encuentren expuestas.

ALVARADO, Oscar (2011) en su estudio de la Gestión y Proceso de Crédito, pág. 15 menciona:

“El **riesgo crediticio** es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o incumplan los términos acordados en los respectivos contratos. El acceso al otorgamiento de un crédito depende de la percepción de riesgo de la operación evaluada.

Otros riesgos importantes a considerar:

- Riesgo país o del marco institucional.
- Riesgo de sector.
- Riesgo financiero (riesgo cambiario, tasas de interés, liquidez).
- Riesgo de valor de la moneda.
- Riesgo de descalce de plazos.
- Riesgo de dirección o capacidad gerencial”.

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume las instituciones financieras y los bancos, de un inadecuado control de gestión en la colocación de créditos a los diferentes sectores económicos como sujetos de crédito, por consecuencia se genera el incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.

Administración de crédito

ALVARADO, Oscar (2011) en su estudio de la Gestión y Proceso de Crédito, pág. 26 menciona:

“Toda entidad que otorga créditos a través de cualquiera de las modalidades deben contar al menos con:

Departamento o Analista de Riesgo Crediticio.- Este Departamento o persona debe perseguir al menos los siguientes objetivos:

- Que los riesgos se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad a la misma;
- La formación del personal en análisis de crédito lo cual permite dar solidez al momento de emitir un criterio.
- La principal función de los Departamentos y/o Áreas de Riesgo Crediticio es determinar el riesgo que significará para la

Asociación otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso la capacidad de pago del Asociado. Análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirán tener una mejor visión sobre el Asociado y su capacidad para poder pagar dicho crédito.

Otras Funciones

- Crear sistemas o estándares de evaluación de créditos.
- Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles un seguimiento minucioso.
- Preparar análisis para toma de decisiones”

La administración de los créditos amerita ciertos procesos y procedimiento establecidos por las instituciones, a lo largo de todo el proceso de otorgamiento de un crédito, se torna amplio y complejo el análisis de los aspectos y factores que se tienen que analizar entre los cuales tenemos:

- Determinación de un mercado objetivo
- Evaluación de crédito
- Evaluación de condiciones en que se otorgan
- Aprobación del mismo
- Documentación y desembolso
- Política de cobro
- Administración del crédito en referencia, etc.

Las pautas, procedimientos, políticas para otorgar un crédito previo estudio y evaluación de los factores y variables a tener en cuenta.

ALVARADO, Oscar (2011) en su estudio de la Gestión y Proceso de Crédito, pág. 31 menciona:

“Políticas de Crédito

- Comité de Crédito, establece políticas y regulaciones. Conformación y responsabilidades.
Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el Gerente de Crédito de una Asociación Solidarista, con la finalidad de otorgar facilidades a sus Asociados. La misma implica la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.
La Asociación no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos

estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito.

Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa del activo más rentable pero el más riesgoso.

La ejecución inadecuada de una política de crédito o la ejecución de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos”.

Una política es una regla que norma la actuación, y que acatándola, permite lograr los fines propuestos. Las políticas se establecen de acuerdo con el objetivo de la empresa y con los objetivos departamentales, la responsabilidad de su formulación recaerá en la alta gerencia; pero con mayor frecuencia serán el gerente de crédito y su personal los que desempeñen un papel activo en la determinación de las políticas, debiendo también intervenir y ser consultados los jefes de otros departamentos afectados.

ALVARADO, Oscar (2011) en su estudio de la Gestión y Proceso de Crédito, pág. 31 menciona:

“Principios Básicos de la Política Crediticia

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la Asociación ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de Asociados con los cuales va a operar, el riesgo que se está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrá.

Políticas Generales

Las cinco C del crédito

- **Carácter (moralidad):** el historial de pagos anteriores. Reputación.
- **Capacidad de pago:** la posibilidad del solicitante para pagar el crédito requerido.
- **Capital:** la solidez financiera del solicitante.
- **Colaterales:** garantías.
- **Condiciones:** cualquier circunstancia peculiar que afecte la recuperación del crédito. Ej: actividad económica.

El analista de crédito debe centrar su atención sobre todo, en las dos primeras C (carácter y capacidad), porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, colaterales y condiciones), son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito.

Operatoria del crédito.- Debe existir una solicitud de intenciones en las que se especifique claramente los requerimientos del cliente (plazo, tasa de interés, forma de pago y otros).

Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del prestatario así como las de la Asociación. Se deberá establecer el calendario de pago de las amortizaciones.

Aspectos necesarios en el análisis

- Seriedad.
 - Sensibilización de la capacidad de pago.
 - Situación patrimonial.
 - Garantías.
 - Riesgo del Crédito (Financiero y Legal).
- Factores a considerar

Debe de tenerse en cuenta los siguientes factores:

- La reputación crediticia del cliente.
- Referencias de crédito
- Persona natural
- Estabilidad laboral.
- Se debe considerar todos los créditos del solicitante, tanto con la organización como con otros entes financieros, incluidas las tarjetas de crédito.
- Establecer un porcentaje máximo para atender la deuda calculado sobre el salario neto luego de rebajar pagos por otros pasivos.
- Evitar el sobre endeudamiento del Asociado”.

Como es de conocimiento general, las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas son los bancos e instituciones financieras. A lo largo de todo el proceso de crédito se torna amplio y complejo el análisis que es necesario involucrar en sus líneas aspectos generales como: la determinación de un mercado objetivo, la evaluación del crédito, la evaluación de condiciones en que se otorgan

aprobación del mismo, la documentación y desembolso; y la administración del crédito en referencia

Instrumentos para el Control de Gestión

Manual de Auditoría de Gestión mediante el Acuerdo N° 031-CG del Contralor General del Estado (2001) pág. 19 manifiesta que:

“El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- **Flujogramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto”.

Los objetivos que logran alcanzarse mediante su uso de los diferentes instrumentos del control de gestión son el disponer eficientemente de la información indispensable, significativa y disponible, facilitar la planificación y el control de resultados, analizar la información de modo rápido y preciso, que optimice la toma de decisiones y Flexibilidad para hacer posible la inclusión de nuevos indicadores y corregir o modificar los existente.

Elementos de Gestión

Manual de Auditoría de Gestión mediante el Acuerdo N° 031-CG del Contralor General del Estado (2001) pág. 20-23 menciona:

“El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las seis "E", esto es, Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética, que a continuación se definen:

Economía, son los instrumentos correctos a menor costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

Eficiencia, insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

Eficacia, son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

Ecología, son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética, es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

Equidad, implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas culturales y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas”.

En el proceso gerencial se observa la interrelación entre la economía (recursos o insumos al menor costo), la eficiencia (recursos o insumos que producen los mejores resultados), la eficacia (resultados que brindan los efectos deseados), la ecología (análisis de los esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos, determinando sus costos y evaluando su impacto) y la ética (la conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones

concretas que evidencian la transparencia en la gestión) y la equidad (en cuanto a la entrega de servicios bienes y obras a toda la comunidad con la recuperación de sus costos de acuerdo a la capacidad contributiva de los usuarios).

La relación se da por cuanto, la Economía se entiende por la adquisición de recursos o insumos (financieros, materiales, humanos y tecnológicos) correctos al menor costo, para ser utilizados eficientemente en la producción de bienes, servicios u obras previstos, permitiendo el logro de los objetivos, metas o beneficios esperados, que al ser entregados en las cantidades, calidades, a costos razonables y en forma oportuna, garantizando un efecto favorable en el entorno socio-económico, sin afectar al medio ambiente y disminuyendo el daño y costo ecológico, evidenciando en la gestión una conducta y moral institucional que garantice la transparencia en su accionar.

Manual de Auditoría de Gestión mediante el Acuerdo N° 031-CG del Contralor General del Estado (2001) pág. 24 manifiesta:

“A más de las seis "E", son parte del control de gestión los seis términos que a continuación se indica:

Rendimiento, es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria en un sentido sistemático y realizadora por el esfuerzo productivo, objetivos versus metas. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente, que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.

Calidad, es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.

Resultados, es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios; el mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo; en la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario, y la satisfacción del personal.

Impacto, repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos, de sus compromisos de calidad, de servicio, su grado de cumplimiento y las compensaciones por incumplimientos. Parte de la medición del impacto es referirse a la protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos.

Excelencia Gerencial, es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.

Control Interno, es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo. El control interno gerencial es importante para los ejecutivos o administradores de entidades públicas por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad pública, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración”.

Los instrumentos de gestión son los que nos ayudan a entender mejor, manejar y evaluar el control de gestión como son: índices, indicadores, cuadros de mando, gráficos, análisis comparativo, control integral, flujo grama. Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es utilizar los indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

El estado debe actuar en base a una planificación estratégica y de indicadores de gestión diseñado por administradores de instituciones

públicas por su responsabilidad social de rendir cuentas y demostrar su gestión y resultados; por lo tanto el auditor de gestión gubernamental debe evaluar la gestión en base a los seis E: Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología, Ética y Equidad.

2.4.4. Conceptos de la Variable dependiente

2.4.4.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIMOCK, Marshall (1967) "The Meaning of Scope in Public Administration". Gaus, John et al. The Frontiers of Public Administration. New York, Russell and Russell, pág. 12 manifiesta:

"La administración pública está relacionada con el qué y el cómo del gobierno. El qué es el objeto, el conocimiento técnico de un campo que capacita al administrador para realizar sus tareas. El cómo son las técnicas de dirección, los principios de acuerdo a los cuales se llevan al cabo exitosamente los programas cooperativos. Cada uno es indispensable; juntos forman la síntesis llamada administración".

Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (1999) Diccionario Jurídico, 13ª. Ed, Tomo A-CH, pág. 107 dice:

"Por administración pública se entiende, generalmente aquella parte del poder ejecutivo a cuyo cargo está la responsabilidad de desarrollar la función administrativa. De esta manera pública puede entenderse desde dos puntos de vista, uno orgánico, que se refiere al órgano o conjunto de órganos estatales que desarrollan la función administrativa y desde el punto de vista formal y material según el cual debe entenderse como la actividad que desempeñan este órgano o conjunto de órganos".

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y traducirlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

La administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como

constructor. La administración pública consiste esencialmente en una capacidad del Estado para producir dicha utilidad, es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo.

2.4.4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Drucker, Peter F. (1984), en su libro *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial El Ateneo, pág. 35 menciona:

“Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”.

Eyzaguirre Rojas, Norma (2006) en su trabajo *la Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*, pág. 6 manifiesta:

“La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo”.

Armijo, Marianela (2009) “Área de políticas presupuestarias y gestión pública”, pág. 5-12 menciona:

“La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear

las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.

- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores. En el siguiente esquema siguiente, se desarrolla un modelo básico de planificación estratégica.

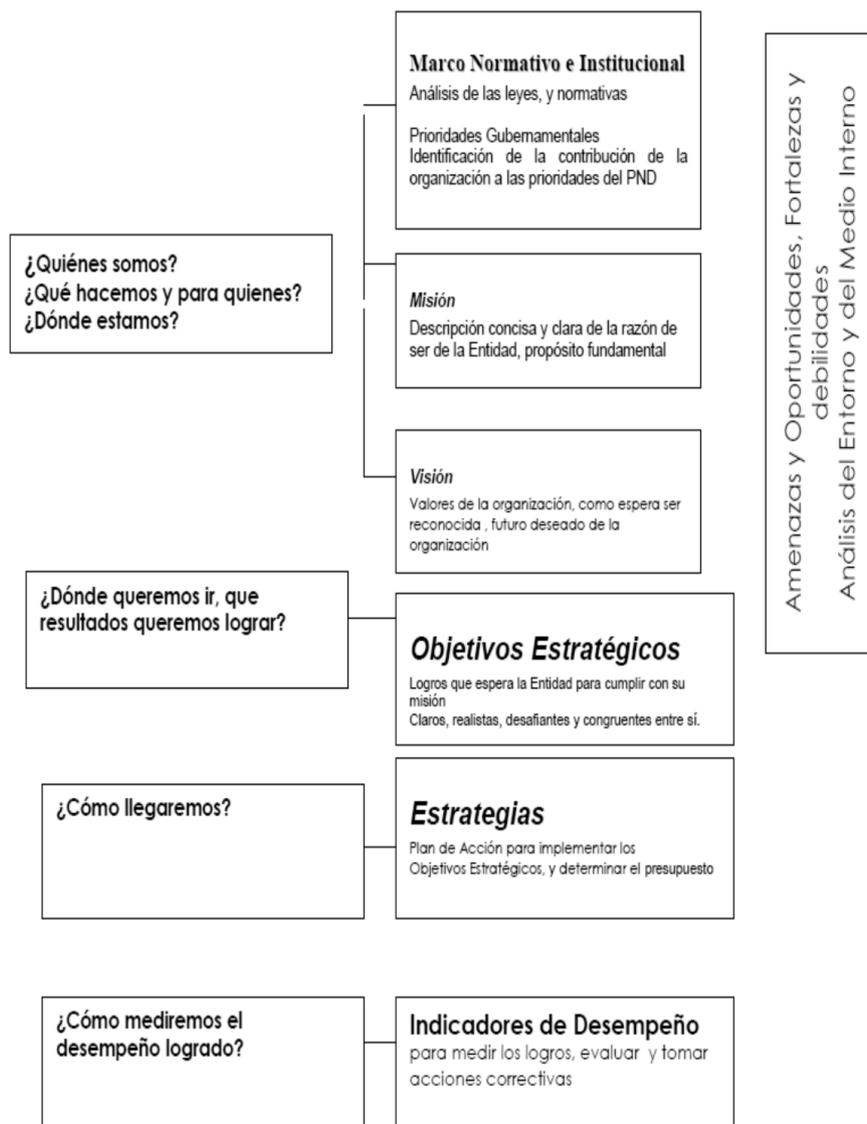


Gráfico N° 06: Planificación Estratégica
Elaborado por: Anthony Robert

Vínculo entre la planificación estratégica y el control de gestión

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo.

La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario. Desde esta perspectiva, la información proporcionada a través de indicadores de gestión, tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Congreso.

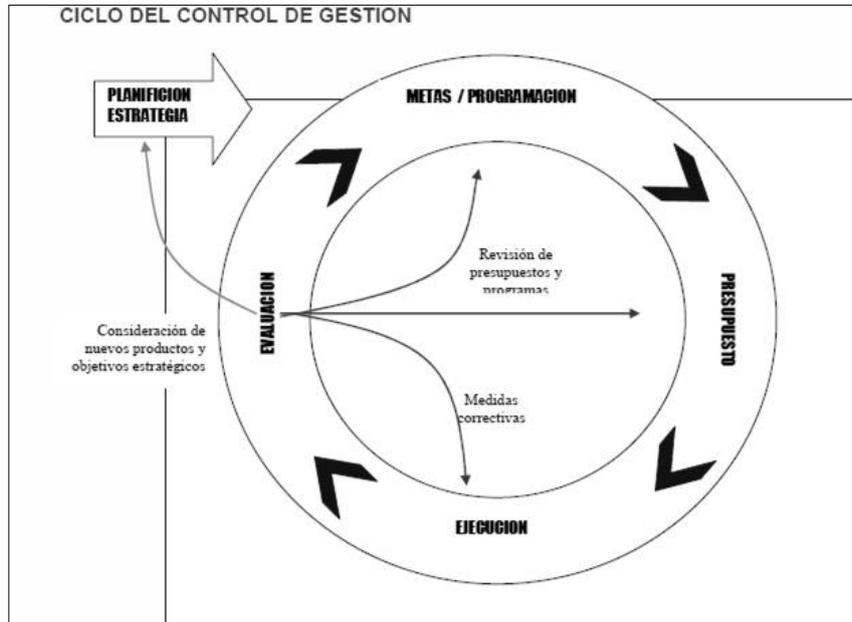


Gráfico N° 07: Ciclo del control de gestión
Elaborado por: Anthony Robert

En el gráfico siguiente podemos observar el tipo de indicadores que son apropiados a cada uno de estos niveles de decisión:

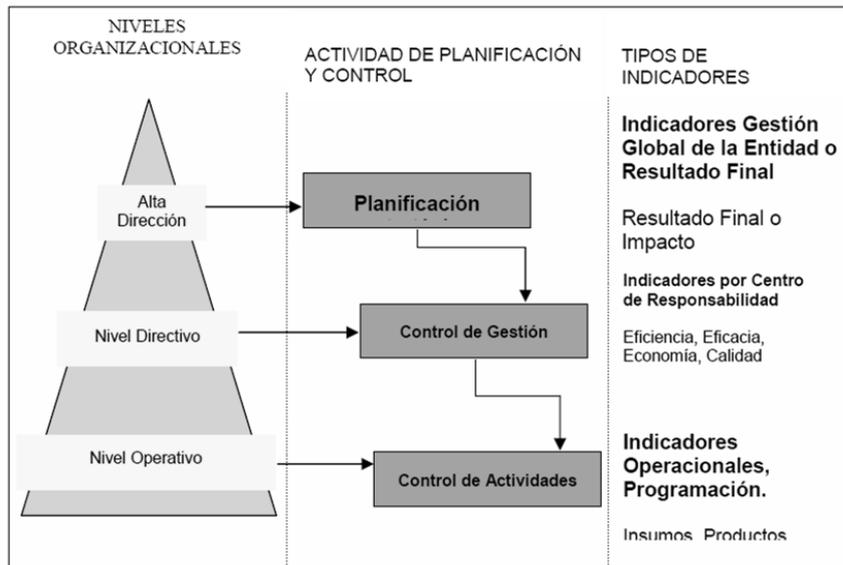


Gráfico N° 08: Niveles de Decisión
Elaborado por: Anthony Robert

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa, por lo cual la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas.

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.

De lo anteriormente descrito, definimos a la planeación estratégica como el proceso administrativo que identifica de manera sistemática las oportunidades y peligros con un enfoque en el futuro de la empresa u organización, desarrollando una relación de decisiones viable en el presente ante el constante dinamismo, siendo el proceso participativo de una organización, que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia a situaciones presente y futuras de la organización.

2.4.4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según **ARMIJO, Marianela (2009)** “Área de políticas presupuestarias y gestión pública”, pág. 40 menciona:

“Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión. La pregunta a responder es:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz”.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

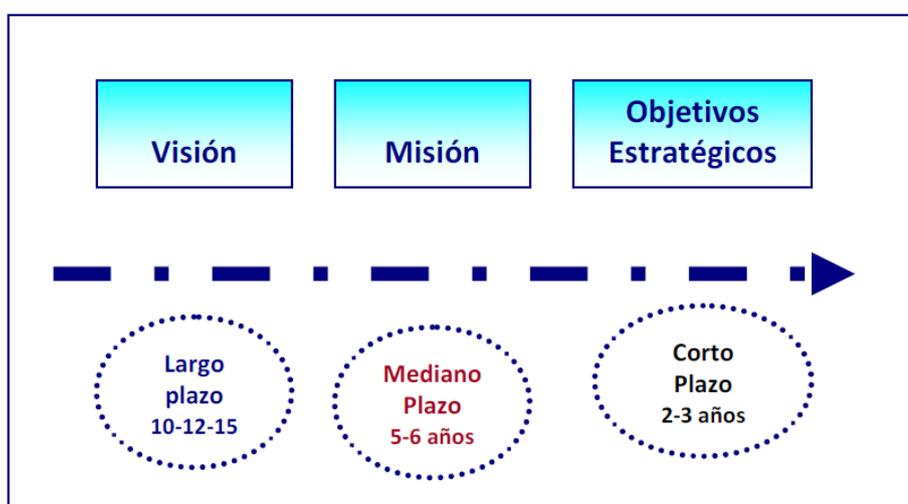


Grafico N°09: Objetivos estratégicos

Fuente: Armijos Marianela

Los objetivos expresan lo que se va a hacer para alcanzar la Misión y Visión, usualmente se definen objetivos de corto, mediano y largo plazo, dependiendo del giro de trabajo de la institución. Para poder definir con acierto los objetivos de la institución se deben analizar los factores internos y externos, tanto los que se deben enfrentar (negativos) como con los que se pueden aprovechar (positivos).

Según **ARMIJO, Marianela (2009)** “Área de políticas presupuestarias y gestión pública”, pág. 41 menciona las características de los objetivos estratégicos:

“Es posible distinguir las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios”.

Pasos Básicos para la definición de los Objetivos Estratégicos

Según **ARMIJO, Marianela (2009)** “Área de políticas presupuestarias y gestión pública”, pág. 42-45 menciona:

“Cuando una entidad se propone establecer sus objetivos estratégicos, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar”.



Grafico N°10: Cadena de la Planificación estratégica
Fuente: Armijos Marianela

“En este sentido no tan solo para abordar la misión sino también para la construcción de objetivos y estrategias se utiliza en general un análisis de los aspectos internos y externos a la entidad”.

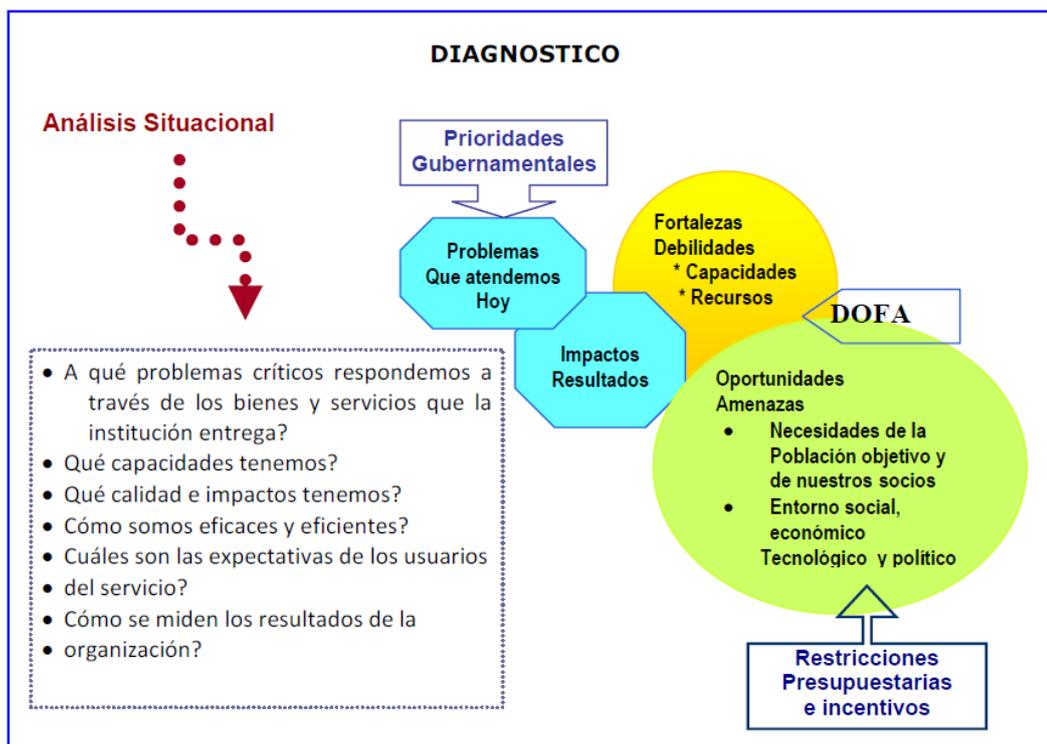


Grafico N° 11: Diagnostico Planificación Estrategia
Fuente: Armijos Marianela

“Análisis de los aspectos internos y externos a la Entidad un paso fundamental que la metodología de PE provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución.

Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío.

Si partimos de la base que los Objetivos Estratégicos son la declaración de qué resultados queremos lograr como organización

para cumplir con nuestra misión, nos estamos enfrentando a la necesidad de abordar ciertas restricciones institucionales, financieras, o bien como aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados.

El tipo de restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado “debilidades”), o bien desde el ambiente externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno que en general se las ha denominado como “fortalezas”, o del ambiente externo o entorno a la organización u “oportunidades”.

Por otro lado el tipo de desempeño que se espera logre la institución, tiene ciertas características, y dentro de las más importantes es que responda no solo al cumplimiento de sus objetivos (eficacia) sino también que lo haga al mínimo costo (o sea con un aprovechamiento pleno de los recursos que se le han encomendado), y además, que dicho desempeño garantice el cumplimiento de ciertos estándares y expectativas de los usuarios en la política pública, los bienes y servicios entregados, etc., es decir que sea de calidad.

También debe asegurar que el manejo de los recursos haya sido con “economía”, es decir si tuvo que hacer una compra, asegurar que fue al mejor precio, asimismo si se trata de administrar el programa, la idea es que los gastos administrativos estén en un determinado estándar.

De esta manera para definir el QUE debe hacer una institución, tiene ciertos requisitos y ciertas complejidades no menores. Si a esto le sumamos que el rol del gestor en la mayor parte de los países latinoamericanos tiene escasa flexibilidad para tomar decisiones respecto de contrataciones, de compras, de ahorros, etc., es decir no es un “gerente”, pero se le pide que actúe como tal, podemos entender porque en la mayor parte de los casos los objetivos estratégicos que redactan las entidades son un listado de funciones permanentes, con muy poca capacidad de innovación y desafíos.

Sin embargo, esta situación no debiera ser obstáculo para que las entidades no se esfuercen en esta búsqueda de su que hacer, finalmente de acuerdo a la experiencia que se ha sistematizado en talleres, cursos y asesorías a gran parte de los países de la región, se constata una gran diferencia cuando una organización tiene o no una buena definición de sus Objetivos Estratégicos. La razón fundamental es que a través de éstos, los directivos Priorizan su gestión. Asimismo disponen de una herramienta clave a la hora de

demostrar que con esos recursos ellos están dispuestos a lograr esos resultados”.

¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

Según **ARMIJO, Marianela (2009)** “Área de políticas presupuestarias y gestión pública”, pág. 45 menciona:

- “Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la Institución, como por ejemplo: Mejorar los estándares de competitividad, disminuir niveles de pobreza, garantizar niveles de seguridad, etc.
- Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la Institución en su globalidad.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el Beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.
- Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios”.

Importancia de los Objetivos Estratégicos para la gestión institucional

Según **ARMIJO, Marianela (2009)** “Área de políticas presupuestarias y gestión pública”, pág. 46 menciona:

“Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados.

- El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona
- El objetivo estratégico, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del Programa.

En el caso de las Instituciones tales como los Ministerios o Departamentos, los logros se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos

En el caso de los Programas y Subprogramas o unidades, o divisiones los logros se refieren principalmente a cómo los productos son provistos a los usuarios con la mayor eficiencia, eficacia y calidad.

Los objetivos estratégicos deben ser monitoreados y evaluados a través de indicadores. Tanto la institución como los ciudadanos, usuarios, deben conocer el progreso que tienen las entidades y los programas en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, dado que allí están depositadas las prioridades en la asignación de los recursos.

Desde esta perspectiva, es fundamental considerar los diferentes niveles decisionales de la organización y procurar la coordinación entre los diferentes niveles de objetivos estratégicos”.

Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un período determinado, en áreas tales como: cobertura de programas, crecimiento y diversificación, mercados meta, servicios, posición financiera y rendimiento sobre la inversión, etc.

Los objetivos son estratégicos cuando tratan del futuro a largo plazo de la institución, expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados, expresan el qué se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la supervivencia y desarrollo de la organización. No son considerados objetivos estratégicos los relacionados con ajustes menores en las operaciones. Los objetivos estratégicos usualmente guardan relación con transformaciones, diversificaciones, ampliaciones o descentralizaciones institucionales.

El establecer objetivos comunes a la organización, al mismo tiempo que ponerlos en blanco y negro, tiende a facilitar y enfocar las energías de un grupo de personas hacia propósitos comunes conocidos, compartidos y comprometidos, comunica un marco de referencia común para todos los involucrados en el proceso de planificación y ejecución del plan, de tal

manera que cada una de las personas trabaja en la misma dirección que la organización.

Los objetivos estratégicos expresan lo que se espera obtener por parte de la organización para el cumplimiento de la misión en un período de tiempo.

Una vez formuladas la misión y la visión de la organización es necesario determinar cuáles objetivos nos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar en un periodo más o menos corto la visión. Estos objetivos generales son los objetivos estratégicos de la organización y representan los servicios, programas, o esfuerzos en áreas organizacionales que deben llevarse a cabo para cumplir con la misión de la organización.

Los objetivos estratégicos son expectativas que se han generado como consecuencia del análisis interno y externo con miras a la misión.

Los objetivos estratégicos deben ser consistentes con la misión y la visión de la organización así como con el análisis de oportunidades y amenazas en el ambiente y de fortalezas y debilidades dentro de la organización.

Los objetivos estratégicos son resultados a largo plazo que la organización pretende realizar a través del cumplimiento de su misión básica, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de resultados a largo plazo. Estos deben ser siempre cuantificables, realizables en calidad, específicos en tiempo, comprensibles, estimulantes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

2.4.4.4. CUMPLIMIENTO DE METAS

Según **Eyzaguirre Rojas, Norma (2006)** en su trabajo desarrollado como la Metodología Integrada para la Planificación Estratégica, pág. 35 sostiene que:

“Las metas son resultados concretos que la institución se propone lograr y que le permiten alcanzar sus objetivos. Las metas emergen de las actividades, al término de las mismas y deben ser específicas, coherentes, medibles y cuantificables.

Las metas deben estar adecuadamente formuladas, de manera que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias. Las metas deben ser claras y conocidas dentro de la organización; además deben contar con información sobre cantidad, costos, tiempo, ser verificables.”

Las metas son básicas para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y recogen las prioridades de la organización.

Las metas establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas, pero las metas principales que son aquellas que afectan a la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.

Las Estrategias

Eyzaguirre Rojas, Norma (2006) en su trabajo desarrollado como la Metodología Integrada para la Planificación Estratégica, pág. 29 manifiesta:

“Las estrategias explican el cómo, es decir la manera o el camino trazado para el logro de los objetivos. En consideración hacia éstos, es que se elaboran o diseñan las estrategias más adecuadas para alcanzarlos, dado que una determinada estrategia puede ser como para diversos objetivos. Es interesante señalar que la Planificación Estratégica requiere constatación retroalimentación acerca de cómo está funcionando las estrategias.

En el campo de la administración, se entiende una estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y que establece además la secuencia coherente de las acciones a realizar. Cuando una estrategia se encuentra adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación

viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

Armijo, Marianela (2009) “Área de políticas presupuestarias y gestión pública”, pág. 50 menciona:

“Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos”.

Se puede considerar a las estrategias el curso de acción, determinados por la dirección de la organización, para ser el camino para obtener los resultados esperados, llamados por lo general objetivos estratégicos; por tanto las estrategias constituyen los medios para lograr los objetivos.

Dimensiones de las estrategias

Eyzaguirre Rojas, Norma (2006) en su trabajo desarrollado como la Metodología Integrada para la Planificación Estratégica, pág. 29 manifiesta:

“Algunas de las dimensiones relacionadas a las estrategias son las que se señalan a continuación:

- Establecimiento de un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador.
- Buscar una ventaja sostenible a largo plazo en las áreas clave del servicio.
- Seleccionar los programas, proyectos y actividades que la organización desarrolla”.

La formulación de estrategias puede conllevar algunas dificultades en el proceso de planificación estratégica, por lo cual, se debe considerar los siguientes aspectos:

Horvarth & Partners (2003) “Dominar el cuadro de mando integral”. Gestión 2000. Capítulo 8. “El cuadro de mando integral en la gestión pública”, pág. 441-447

“A lo largo de nuestra experiencia en la gestión pública hemos identificado cinco barreras que aparecen durante la implementación de las estrategias que son las siguientes:

1. Barrera en la concreción.- la visión y la estrategia son, a menudo, formulaciones de deseo que contienen demasiado juego para la interpretación y muy pocas concreciones realistas.
2. Barrera en la visión.- aquellos empleados que deben ejecutar la estrategia no la entienden.
3. Barrera en el compromiso.- las estrategias no se combinan con objetivos individuales y de departamento
4. Barrera en la implementación.- el sistema de informes, si es que existe, se ocupa de los objetivos operativos y mayoritariamente financieros y no se orienta hacia la estrategia y hacia los objetivos estratégicos.
5. Barrera operativa.- los resultados de la determinación de la estrategia y de la discusión sobre la misma no fluyen hacia la planificación del presupuesto y hacia la realización del mismo”.

¿Cómo puedo alcanzar los objetivos o cómo puedo llegar a los resultados esperados?

Según **Armijo, Marianela (2009)** “Área de políticas presupuestarias y gestión pública”, pág. 51 menciona:

“No es posible desarrollar las estrategias (cómo lograré lo que me propuesto como objetivo), sin conocer el nivel de desempeño esperado (o sea las metas) y como voy a medirlas (o sea los indicadores).

Una vez que se han definido a grandes rasgos los Indicadores para hacer el seguimiento y el monitoreo de los factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos estratégicos, es necesario establecer cuáles serán los cursos de acción que permitirán alcanzar los resultados esperados.

Los planes de acción o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, tiene que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada”.

Indicadores de Desempeño

Según el autor **FINCOWSKY, Enrique (2001)**, en su libro Auditoría Administrativa, pág. 94 sostiene que:

“Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo de una medida aproximada de algún componente o la relación entre componentes”.

De acuerdo a **la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República Oriental de Uruguay (2005)** “Guía metodología de planificación”, pág. 16 manifiesta:

“Un indicador de gestión es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. Al medir el progreso hacia el logro de estas metas, funciona como una “señal de alerta” que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados. En este sentido, sirve para detectar posibles desvíos y corregirlos”.

Mediante Acuerdo 020-CG, se expide las Normas de Control Interno en cumplimiento del Art. 7 de la **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002)** donde se exige la definición clara de objetivos institucionales y la relación que existe entre estos. La NCI No. 110-04 indica:

“Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos”.

En síntesis, los indicadores permiten medir la ejecución de un plan de actividades con respecto a lo planeado y hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, con lo que se puede llegar a conclusiones. Puede medir el desempeño de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión por corresponder la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

Importancia de los Indicadores

Conforme a la **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002)** establece en el Art. 77.- Máximas autoridades, titulares y responsables, Inciso 2. Autoridades de las unidades administrativas y servidores, literal b, establece:

“Establecer y utilizar los indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información”.

La importancia de los indicadores radica al considerarse como el medio para evaluar el cumplimiento y calidad de objetivos gerenciales a través de adecuados indicadores de gestión para emitir recomendaciones que proporcionen cambios significativos, diseñando y recomendando mejoras significativas para la gestión institucional, para evitar duplicación de esfuerzos y un uso de recursos inadecuados por falta de coordinación e informe de hallazgo significativos.

Las características que debe reunir un indicador

De acuerdo a la **Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República Oriental de Uruguay (2005)** “Guía metodología de planificación”, pág. 16 manifiesta:

“Los indicadores para cumplir con su rol de control de gestión estratégico y operativo, deberían cumplir con las siguientes características:

- Relevancia: deben aportar información imprescindible para la toma de decisiones, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Objetividad: los datos deben ser auditables, es decir, debe existir la posibilidad de ser verificados independientemente de forma externa.
- Ser inequívocos: su análisis no debería permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.
- Completitud: idealmente un buen conjunto de indicadores debería capturar todas las posibles conductas o acciones relevantes vinculadas al suceso que se intenta captar.
- Sensibilidad: deben ser capaces de reflejar las acciones y esfuerzos del individuo o la unidad que realiza la gestión, es decir, deben basarse sobre variables que la unidad pueda controlar.
- Accesibilidad: su obtención debe tener un costo razonable en relación a los beneficios que reporta la información que brindan”.

Según el autor **FINCOWSKY, Enrique (2001)**, en su libro Auditoría Administrativa, pág. 95 sostiene que:

“Los indicadores efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos”.

En síntesis, los indicadores utilizados deben estar en concordancia con las características de los planes, programas o proyectos de la empresa correspondiente, estar en coherencia con los objetivos o metas de la organización o empresa respectiva de acuerdo a los niveles de aplicación.

Clase de Indicadores de Gestión

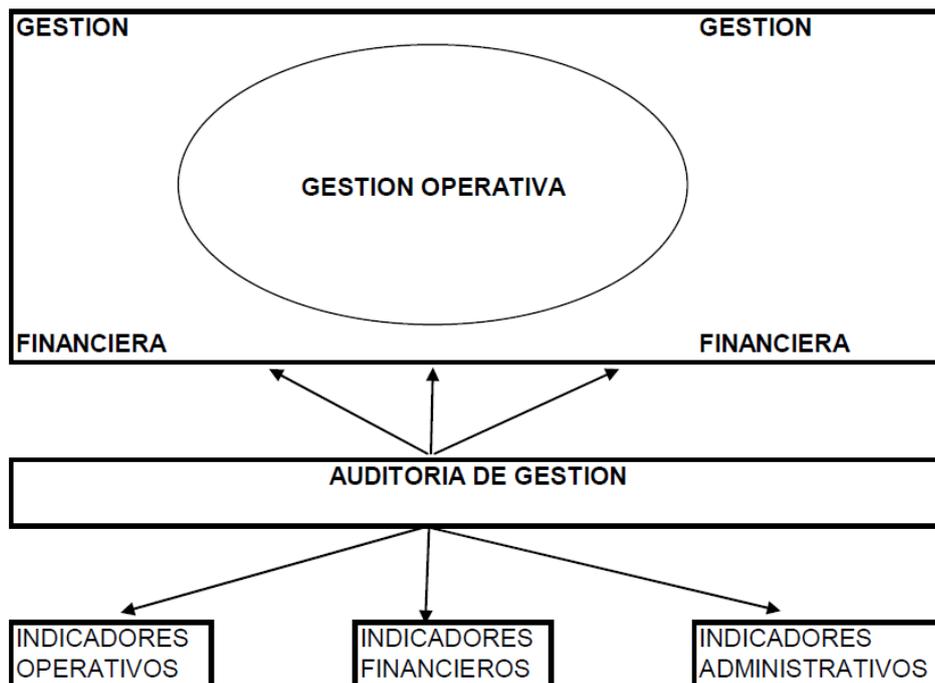


Gráfico N° 12 Clase de Indicadores de Gestión
Fuente: Contraloría General del Estado

Según **TORRES, Elizabeth (2005)** en su proyecto Modelo de auditoría de gestión para las entidades del sector público dedicadas a la construcción de infraestructura, vinculado con la Ley de Contratación Pública y su reglamento, pág. 70, manifiesta:

“La medición debe guardar relación con la misión, objetivos y métodos planteados en la organización. El indicador es una referencia numérica generada a partir de una o más variables que muestran el desempeño de la unidad auditada.

Los indicadores se clasifican en:

- Cuantitativos y Cualitativos;
- De Uso Universal y
- Globales, Funcionales y Específicos.

Los **indicadores cuantitativos** son valores y cifras que establecen periodicidad de los resultados de las operaciones.

Los **indicadores cualitativos** permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y oportunidades de la organización, para evaluar con un enfoque de planificación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de los niveles de la organización.

Los **indicadores de uso universal**, miden la eficiencia, eficacia, metas y objetivos, en general el cumplimiento de la misión, y se clasifican en:

- a) De resultados por área y desarrollo de la información.
- b) Estructurales.
- c) De recursos.
- d) De proceso.
- e) De personal.
- f) Interfásicos.
- g) De aprendizaje y adaptación.

Los **indicadores de resultados** por áreas y desarrollo de la información se basan en información de desarrollo, de resultados operativos y financieros de la gestión; muestra la capacidad administrativa como organización de sistemas de información, calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y retroalimentación y mejoramiento continuo

Los **indicadores estructurales** permiten identificar los niveles de dirección y mando, responsabilidad en la conducción institucional cuando se trate de participación de grupos de conducción frente a los operativos, de la participación de grupos formales e informales, de unidades administrativas, económicas, productivas.

Los **indicadores de recursos** tienen relación con la planificación de metas y objetivos en razón de los recursos disponibles, sirven para medir y evaluar la planificación de metas y planes, formulación de presupuestos-metas y resultados, presupuesto corriente en comparación con el de inversión, y otros, recaudación y administración de cartera, administración de recursos logísticos.

Los **indicadores de procesos** aplicables a la función operativa en cuanto al cumplimiento de la misión y objetivos sociables. Sirven para establecer el cumplimiento de las etapas, de los procesos en cuanto a: extensión, planificación de etapas, agilidad en la prestación de servicios o generación de productos, aplicaciones tecnológicas y comparación evolutiva.

Los **indicadores de personal** o comportamiento del recurso humano, mide la eficiencia, eficacia en cuanto a remuneraciones, comparación de clase cantidad de los servicios, comparación de clase-calidad-cantidad de servicios, comparación de servicios per cápita, rotación de personal, aplicación y existencia de políticas de inducción, motivación y formación.

Los **indicadores interfásicos** están relacionados con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos, en la velocidad y oportunidad de respuesta, la demanda y oferta en el

tiempo, transacciones, satisfacción, calidad de servicio, número de quejas, atención y corrección, existencia de normas legales, si genera satisfacciones o no sobre rentabilidad e índices de competitividad.

Los **indicadores de aprendizaje y adaptación** se refiere a la existencia de unidades de investigación y entrenamiento, adiestramiento, mejoramiento tecnológico, mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos. Como vemos están enfocados al recurso humano dentro de la evolución tecnológica grupal y de identidad.

Para evaluar la gestión del sector público en forma global y de cada una de las entidades, es necesario definir y formular la misión, objetivos, establecer metas de productividad y de gestión, a través de Indicadores Globales, Funcionales y Específicos.

a) **Indicadores Globales** miden los resultados del ámbito institucional, la calidad de servicio que proporciona a los usuarios, estos son:

- Tiempos de respuestas a requerimientos solicitados.
- Grado de cumplimiento de programas.
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
- Prestación de servicios solicitados.
- Costos de las prestaciones de servicios otorgados.

Estos indicadores miden aspectos cuantitativos, tanto monetarios o no monetarios. Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica esto es la misión, objetivos institucionales, metas de la productividad y de gestión. Las metas dan origen al establecimiento de indicadores para lo que se debe recurrir a la entrega de información regular, que proporciona una base de confianza y seguridad, que incremente la autonomía y responsabilidad de los directivos, que revitalice espacios formales de planificación de metas.

Como ejemplos de indicadores globales tenemos: producto interno bruto, ingreso per cápita, total del gasto público, gasto social, disminución de la pobreza, número de viviendas construidas en el año, cantidad de kilómetros de pavimentación, número de escuelas construidas, número de hospitales etc.

c) Los **Indicadores Funcionales** o particulares tienen en cuenta la complejidad y variedad de las funciones que desempeñan las instituciones públicas, por tanto su función debe ser medida por sus

propias características. Ejm: Cobertura del servicio, Calidad del servicio, Impacto social, total de beneficiarios, etc.

c) Los **indicadores específicos** se refieren a: una función determinada, área determinada o proceso en particular. Ejm: Programas de capacitación ejecutados / Programas presupuestados. Número de trámites despachados / Número de trámites ingresados”.

En síntesis, los indicadores deben estar relacionados a factores relevantes especialmente en los aspectos estratégicos de los procesos de gestión de la organización.

Desarrollo de Indicadores

De acuerdo a **la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República Oriental de Uruguay (2005)** “Guía metodología de planificación”, pág. 20 manifiesta:

“La ficha de cada indicador se compone de cuatro partes bien diferenciadas que responden a: información general, características del indicador, cálculos y especificaciones de datos e información sobre la actividad.

Información General

- **Número / nombre indicador:** cada indicador debe tener un código numérico y un nombre. La codificación resulta importante para la construcción de bases de datos que se utilizarán en sistemas de información automatizados. El nombre debe ser claro y corto.
- **Responsable:** es la persona encargada de obtener los datos necesarios para la construcción del indicador en tiempo y forma.
- **Lineamiento estratégico y objetivo estratégico:** hace referencia a los lineamientos y objetivos estratégicos definidos en el proceso de planificación estratégica, de los cuales se deriva la meta de gestión bajo consideración. Se debe indicar los códigos del lineamiento y del objetivo correspondiente.
- **Meta:** consiste en la descripción numérica y conceptual de la meta (asociada a los lineamientos y objetivos estratégicos identificados en el punto anterior) cuyo logro se mide a través del indicador. Para ello idealmente deberían contemplarse las dimensiones de eficacia, eficiencia y calidad. En la práctica esto implica tener una ficha por indicador asociado a la meta.
- **Descripción del indicador:** en este apartado debe realizarse una breve descripción cualitativa del indicador que explique como interpretarlo y de que forma contribuye al logro de la meta.

Características del indicador

Esta sección recoge los elementos del indicador que son necesarios para informar sobre los resultados de la organización.

Los indicadores se pueden clasificar en: impacto, calidad, eficiencia y eficacia:

- Impacto: control de obtención de resultados (efectos deseados).
- Eficacia: control del logro de las metas (productos, servicios o actividades comprometidos en las metas).
- Eficiencia: control de la utilización de los recursos.
- Calidad: control del logro de los estándares ofrecidos al usuario /cliente.

Se trata de indicar a que tipo de indicador pertenece el definido.

- Frecuencia: se debe indicar la frecuencia de relevamiento del indicador (mensual, trimestral, semestral o anual). Si la intención es lograr una organización proactiva, que busca ajustar su gestión de acuerdo a los resultados de la actividad, el monitoreo de la gestión debería tener una frecuencia acorde a la meta.
- Unidad de medida: esta característica define de que modo se expresará el indicador. Los tipos de unidad usados comúnmente son unidades monetarias, de producción y porcentajes.

Cálculos y especificaciones de datos

En esta sección del diccionario deberá especificarse la forma de cálculo de los indicadores así como la fuente de los datos. Es importante tener en cuenta el grado de precisión del indicador, así como las reales posibilidades de su elaboración y/o la relación costo beneficio asociada a su cálculo.

- Fórmula: se debe describir claramente cuales son las variables que conforman el indicador y cual es el cálculo que deberá realizarse. En los casos que corresponda debe expresarse claramente el numerador y denominador que lo componen.
- Fuente de datos: se trata de identificar el informe o sistema que provee el dato (éste puede ser interno o externo a la organización). Que el indicador se adapte a la frecuencia requerida, la facilidad de su obtención, si existe actualmente como dato relevado por los sistemas de la organización o si hay que incorporarlo, son todos los aspectos a considerar en este punto.

Información sobre el valor del indicador

En la última sección se deberá especificar el valor de base del indicador, así como el nivel de desvío admitido. Finalmente, se incorpora un apartado para comentarios.

- Línea de base: refiere al dato que se tomará como inicio para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de consecución de las metas. En los casos que el indicador se construye por primera vez, podría suceder que no exista un valor base. Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el último dato relevado.
- Desvíos: deben quedar claramente especificado los niveles de tolerancia que se admitirán para los desvíos del valor del indicador. El desvío se puede establecer en porcentajes o en valores absolutos”.

a. Información General	
Número /nombre indicador:	Responsable:
Lineamiento estratégico: Objetivo Estratégico:	Meta:
Descripción del indicador:	
b. Característica del Indicador	
Clasificación: Impacto, Eficiencia, Eficacia, Calidad	
Frecuencia:	Unidad de medida:
c- Cálculo y especificaciones de datos	
Fórmula:	
Fuente de datos y forma de obtención:	
d. Información sobre la actividad	
Línea de base (último dato relevado):	
Desvíos admitidos:	
Comentarios:	

Tabla N° 01: Ficha de indicadores

Elaborado por: Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República Oriental de Uruguay

¿Qué hay de particular en la medición de los resultados de la gestión pública?

De acuerdo a la **Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República Oriental de Uruguay (2005)** “Guía metodología de planificación”, pág. 15 manifiesta:

“La evaluación del desempeño es una tarea mucho más compleja y controvertida en el sector público que en el ámbito privado, debido a que, independientemente de la forma en que midamos la generación de valor público, al hacerlo debemos sustituir el concepto de rentabilidad (medida económica común a las diferentes manifestaciones del valor privado en el mercado) por el de “bien común”. En efecto, la generación de valor público refiere a la satisfacción de necesidades humanas y, si hay algo de lo que no puede escapar cualquier herramienta que intente medir el bienestar, el desarrollo o la calidad de vida de las personas, es de la naturaleza normativa que encierra esta medición.

Aquí es donde entra en juego la dimensión política de la planificación estratégica en el ámbito de lo público. Pues, ¿quién si no los políticos son los que definen dónde buscar el bien común, dónde realizar el valor público? Serán ellos, entonces, quienes, a través de un proceso de discusión política más o menos participativo, definan las áreas donde la planificación estratégica y operativa deba operar con vistas a la generación del valor público”.

Ventajas de la evaluación de la gestión

De acuerdo a la **Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República Oriental de Uruguay (2005)** “Guía metodología de planificación”, pág. 15 manifiesta:

“La evaluación de la gestión es la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las Unidades Ejecutoras y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución. Sus principales ventajas son:

- Constituye una herramienta que brinda consistencia al proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor

compromiso con los resultados por parte de los jefes y mandos medios.

- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales”.

Condiciones previas para la evaluar la gestión

De acuerdo a la **Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República Oriental de Uruguay (2005)** “Guía metodología de planificación”, pág. 16 manifiesta:

“Una condición básica para formular indicadores de gestión es que la Unidad Ejecutora haya definido, de acuerdo a las prioridades de gobierno, los objetivos estratégicos que orientarán en el mediano y largo plazo su acción, y haya sido capaz de traducir estos objetivos en planes de acción y en metas concretas y medibles. El papel que juegan los indicadores, dentro de este marco, no es otro que el de intentar medir el grado de consecución de estos objetivos y metas planteados.

Una segunda condición se refiere a la capacidad de la institución para generar la información que permita medir el desempeño y elaborar los indicadores de gestión con los adecuados niveles de certeza y confiabilidad.

En este sentido, se debe determinar que información se necesita para evaluar el desempeño y si ésta se encuentra disponible en la Unidad Ejecutora o si es necesario implementar iniciativas para obtenerla. El relevamiento de información es crucial para la construcción de indicadores, puesto que la disponibilidad y calidad de la misma debería ser una restricción explícita al momento de formularlos”.

Se considera clave para medir el grado de consecución de los lineamientos y objetivos estratégicos a nivel de Inciso, la definición de algún indicador de impacto que muestre el efecto producido como consecuencia de los resultados de las acciones implementadas por el mismo sobre un determinado grupo de población.

El desempeño global de un servicio público, a nivel de Unidad Ejecutora, es el resultado de la interacción de factores tales como eficacia, eficiencia, calidad del servicio, desempeño presupuestario y recursos humanos. Muchas veces estas dimensiones pueden ser conflictivas entre

sí; por ejemplo, es posible mejorar la calidad en la entrega del servicio, pero sólo a cambio de un mayor costo. Por lo tanto, la medición del desempeño global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de mediciones e indicadores de gestión que ponderen adecuadamente cada una de estas dimensiones.

2.5. Hipótesis

El control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso incide en el cumplimiento de las metas de la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato durante el año 2013.

2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis

- **Variable independiente:** Control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso
- **Variable Dependiente:** Cumplimiento de metas
- **Término de Relación:** incide

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

El trabajo investigativo se orienta en los enfoques más comunes en la metodología de investigación como son el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo, ambos desde su surgimiento han tenido diversidad de opiniones encontradas, diferencias sustanciales, críticas del uno al otro, pero si se puede establecer en forma general que se basan en observaciones y evaluaciones del fenómeno para llegar a conclusiones fundamentadas y demostrando un grado de realidad y certeza para las tendencias encontradas.

El desarrollo de la investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que se pretende interpretar y analizar el problema, así como el enfoque cuantitativo ya que se obtendrán datos en cantidades representados por números que serán tabulados estadísticamente.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. De campo

Según **BEHAR, Daniel (2008)** “Metodología de la investigación”, Shalom Editorial, pág. 21 dice:

“La investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos”.

Es decir, la investigación es de campo porque se realizará en el mismo lugar donde se producen los acontecimientos, y por su naturaleza nos servirá para la toma de decisiones y el planteamiento de la propuesta alternativa de solución. Lo que permitirá tomar contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo a los objetivos del proyecto.

3.2.2. Documental-Bibliográfica

Según **BEHAR, Daniel (2008)** “Metodología de la investigación”, Shalom Editorial, pág. 21 dice:

“Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera”.

Además, todo esto se complementará con la obtención de datos y documentos, como los archivos y reportes que tiene la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato.

3.3. Nivel o Tipo de investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria

Según **BEHAR, Daniel (2008)** “Metodología de la investigación”, Shalom Editorial, pág. 21 dice:

“Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación”.

El proceso de investigación se inicia con el nivel exploratorio ya que se logró identificar con claridad el problema que existe en la Corporación

Financiera Nacional Sucursal Ambato, asimismo se determinó las posibles causas y efectos que ocasiona el problema, de igual manera identificamos las variables de interés investigativo y se ha buscado fuentes documentados para contextualizar el problema. Además en este nivel de investigación desarrollamos una red de categorías con la finalidad de explicar con visión dialéctica los conceptos fundamentales de las variables y permitir una mejor comprensión de las mismas.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Según **BEHAR, Daniel (2008)** “Metodología de la investigación”, Shalom Editorial, pág. 21 dice:

“Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas (test, encuesta...) o cualitativas (estudios etnográficos...)”.

El nivel descriptivo en el cual se ha planteado la hipótesis, logramos determinar la población de estudio y el enfoque metodológico que se va a seguir, también hemos caracterizado a las variables de la hipótesis. Se va recoger los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, la cual posteriormente se expondrá y se resumirá la información de manera cuidadosa y luego se analizará minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al menor análisis del problema planteado.

3.3.3. Investigación de Asociación de Variables

Según **BEHAR, Daniel (2008)** “Metodología de la investigación”, Shalom Editorial, pág. 21 dice:

“El investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables).

En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro”.

La investigación en curso terminará en el nivel de asociación de variables donde se evaluará el control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso en función con la otra variable el cumplimiento de metas, con el propósito de precisar la relación causa-efecto y determinar tendencias o modelos de comportamiento en un contexto determinado y presentado predicciones estructuradas.

3.4. Población y Muestra

Dentro de esta investigación contamos con una población finita, donde la muestra será la población total, para tener una aproximación representativa. En el problema objeto de estudio la población está conformada por:

PERSONA	POBLACIÓN
Gerente Sucursal Ambato	1
Funcionarios	26
TOTAL	27

Tabla N°02: Población
Elaborado por: Lorena Olivarez

La muestra en este caso será igual a la población total, por tanto el margen de error se reducirá al mínimo, lo que permitirá contar con un resultado real respecto del problema objeto de estudio.

3.5. Operacionalización de Variables

3.5.1. Variable Independiente: Control de Gestión de las operaciones de crédito de primer piso

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad	Administración	Supervisión Toma de decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Desarrolla programas de implementación para alcanzar las metas establecidas? ¿Cuáles decisiones le permite tomar conforme a la información que le proporciona el control de gestión? ¿Cómo el sistema de evaluación le provee de información para controlar los objetivos y recursos? 	Entrevista Encuesta
	Evaluación	Capacidad operativa Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones para mejorar el nivel de desempeño? ¿El personal cumple a cabalidad con las actividades encomendadas? 	
	Procesos	Eficiencia Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conoce usted los programas y/o proyectos establecidos hacer evaluados conforme a las metas institucionales? ¿Conoce usted las metas y objetivos que la oficina tiene que alcanzar? 	

Tabla Nº 03: Operacionalización de la variable independiente

Elaborado por: Lorena Olivarez

3.5.2. Variable Dependiente: Cumplimiento de metas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Las metas son resultados concretos que la institución se propone lograr y que le permiten alcanzar sus objetivos. Las metas emergen de las actividades, al término de las mismas y deben ser específicas, coherentes, medibles y cuantificables	Resultados	Eficiencia Eficacia Economía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera usted que se cumple a cabalidad las actividades asignadas? • ¿Con que frecuencia se realiza reuniones para elaborar planes de trabajo? • ¿Se monitorea periódicamente los indicadores de desempeño? 	Encuesta Entrevista
	Objetivos	Programas Proyectos Acciones Actividades claves	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ha validado las metas tomando en cuenta los niveles actuales y los recursos disponibles? • ¿Considera que las metas para la institución está de acuerdo al potencial de la organización? • ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas garantizan la coordinación y flujo continuo de la cadena de valor? 	

Tabla Nº 04: Operacionalización de la variable dependiente

Elaborado por: Lorena Olivarez

3.6. Plan de recolección de información

Para la recolección de datos se ha diseñado estrategias metodológicas basadas en los objetivos de la investigación, para construir y adquirir la información requerida, apoyado en el paradigma crítico propositivo.

Es de vital importancia en este proceso de estudio, la recolección con la obtención de información pues de ello se obtiene la confiabilidad de esta investigación, es decir que los datos deben ser confiables y verídicos para el análisis interno de esta investigación, por lo que es necesario analizar y realizar las siguientes interrogantes básicas:

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para estudiar el control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso y el incumplimiento de las metas durante el año 2013.
¿De qué personas u objetos?	Procedimientos, funciones y áreas
¿Sobre qué aspectos?	En la presente investigación será motivo de estudio el control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso y el cumplimiento de las metas.
¿Quién? ¿Quiénes?	Bertha Lorena Olivarez Ruiz
¿A quién?	La encuesta es dirigida a los funcionarios y clientes; y la entrevista a la gerente de la sucursal.
¿Cuándo?	La recolección de la información se realizara del año 2013.
¿Dónde?	En la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato
¿Cuántas veces?	El número de instrumentos que se puedan aplicar
¿Cómo? ¿Qué técnicas de recolección?	Las técnicas empleadas serán la encuesta y la entrevista
¿Con qué?	Cuestionario estructurado.

Tabla N°05: Recolección de Información
Elaborado por: Lorena Olivarez

3.7. Procedimientos y Análisis

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

1. Se utilizará la técnica de la Encuesta con su instrumento el Cuestionario, y la Entrevista con su respectivo instrumento la Guía de Entrevista, los cuáles permitirán la recolección de información, misma que estará expuesta a: Revisión para detectar posibles errores, organización para facilitar su análisis y codificación.
2. La categorización de la información conllevará a algunas clases de interés para determinar las respuestas requeridas, y se muestran a continuación:
 - Conocer cuál ha sido el proceso de gestión en la institución.
 - Identificar las capacitaciones recibidas y a qué procesos.
 - Visualizar el tipo de control que se realiza en la institución para cumplir con los objetivos.

La presentación de datos se la realizará mediante una matriz o cuadro estadístico, que permita la presentación del marco muestral, posterior a esto los resultados deberán ser organizados y analizados mediante gráficos estadísticos,

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

4.1.1. Análisis de la entrevista al Gerente de CFN Ambato.

1. ¿De acuerdo a la información que le proporciona el control de gestión qué decisiones ha tomado?

El actual sistema de control de gestión nos proporciona la información necesaria para identificar los resultados generados y mediante dicha información se coordina las tareas y realizar un oportuno seguimiento al cumplimiento de las actividades.

2. ¿Cómo se ha mejorado el sistema de control de gestión?

Actualmente el responsable de llevar el control de gestión retroalimenta de toda el proceso de concesión de crédito de todos los clientes, con la finalidad de que se refleje una información real y confiable.

3. ¿Cómo el sistema de evaluación le provee de información para controlar los objetivos y recursos?

La institución identifica y mide las metas y objetivos conforme al lineamiento de Gobiernos por Resultados (GPR).

4. ¿Desarrolla programas de implementación (actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.) para alcanzar las metas establecidas?

En lo que respecta la colocación de créditos concierne a los funcionarios de esta área desenvolverse de la mejor manera conforme a la carga operativa asignada.

5. ¿El personal cumple a cabalidad con las actividades encomendadas?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Con frecuencia
- d. Siempre

6. ¿Con qué frecuencia se realiza reuniones para elaborar planes de trabajo?

Si se efectúa reuniones con el equipo de trabajo de crédito de primer piso, por lo general semanalmente, para identificar el avance del proceso de las solicitudes de crédito.

7. ¿Se monitorea periódicamente los indicadores de desempeño?

Si, se analizan mensualmente conforme al GPR.

8. ¿Cómo se ha validado las metas tomando en cuenta los niveles actuales y los recursos disponibles?

Las metas son establecidas conforme al desarrollo que ha venido presentando la Sucursal a nivel nacional.

9. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas garantizan la coordinación y flujo continuo de la cadena de valor?

La cadena de valor de la institución se cumple mediante el adecuado desarrollo de los procesos operativos, mismo que van encaminados con las actuales metas institucionales

10. ¿Considera necesario el actualizar el sistema de información para controlar los objetivos e indicadores?

Es imprescindible elaborar informes que permitan evaluar el rendimiento de la gestión de cambios de la sucursal, para que estos informes ofrezcan una información precisa y de sencilla evaluación, por lo que es necesario mejorar el sistema de referencia que cubran todos los aspectos de la concesión de crédito de primer piso.

4.1.2. Análisis de la encuesta a los funcionarios de CFN Ambato.

1. ¿Considera usted que el sistema de control de gestión es apropiado?

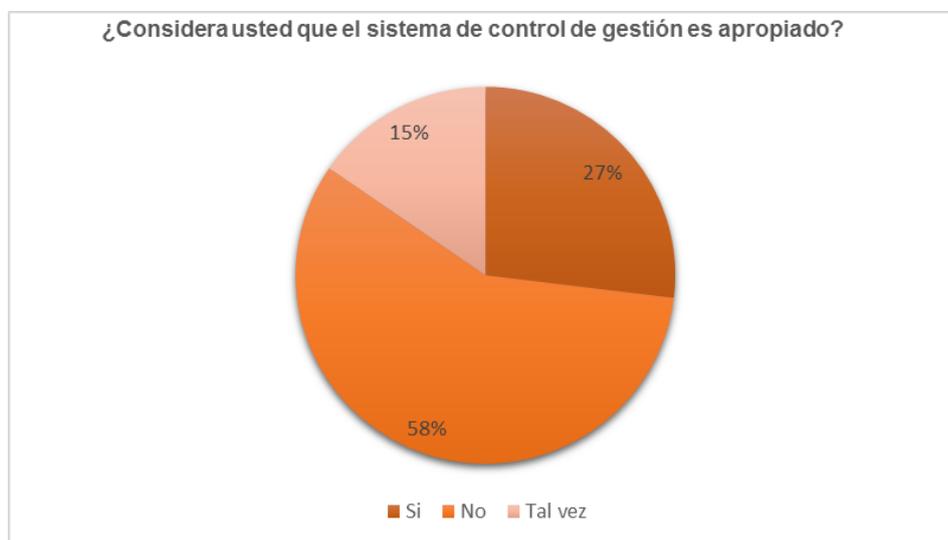
Tabla N° 06 Pregunta 01

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	27%
No	15	58%
Tal vez	4	15%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 13: Pregunta 01



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 58% considera que el sistema de control de gestión no es apropiado, mientras que el 27% mencionada que es apropiado y un 15% considera que tal vez sea apropiado.

Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que el actual sistema de evaluación de las operaciones crediticias reporta información inconforme a las necesidades actuales de la institución, lo que nos da una pauta para identificar que se requiere de un mejoramiento a los controles que se dan lugar en la institución.

2. ¿Con qué frecuencia considera usted que el sistema de evaluación operativa se mejora?

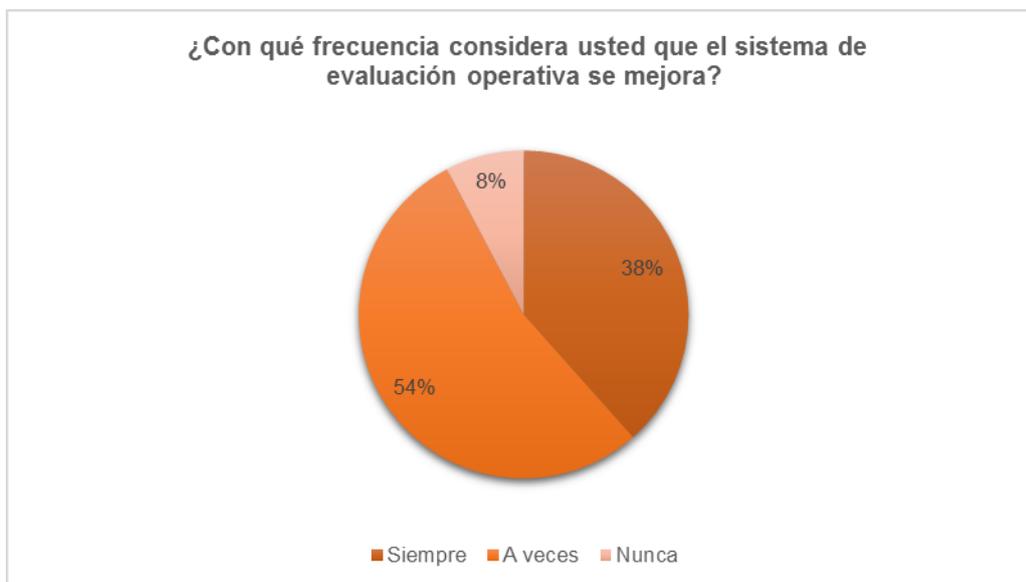
Tabla N° 07: Pregunta 02

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	38%
A veces	14	54%
Nunca	2	8%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 14: Pregunta 02



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 54% considera que a veces se realiza cambios al sistema de evaluación, un 38% declara que siempre se realiza, mientras que un 8% considera que nunca se realiza cambios.

Interpretación:

A través de los resultados obtenidos se puede deducir que la gran mayoría del personal de la institución, considera que se ha realizado pocos cambios al sistema de evaluación operativo, lo que podemos llegar a la conclusión que amerita cambios conforme a la realidad actual de la institución para poder obtener resultados eficientes y eficaces para la correcta toma de decisiones.

3. ¿Conoce usted los programas y/o proyectos establecidos hacer evaluados conforme a las metas institucionales?

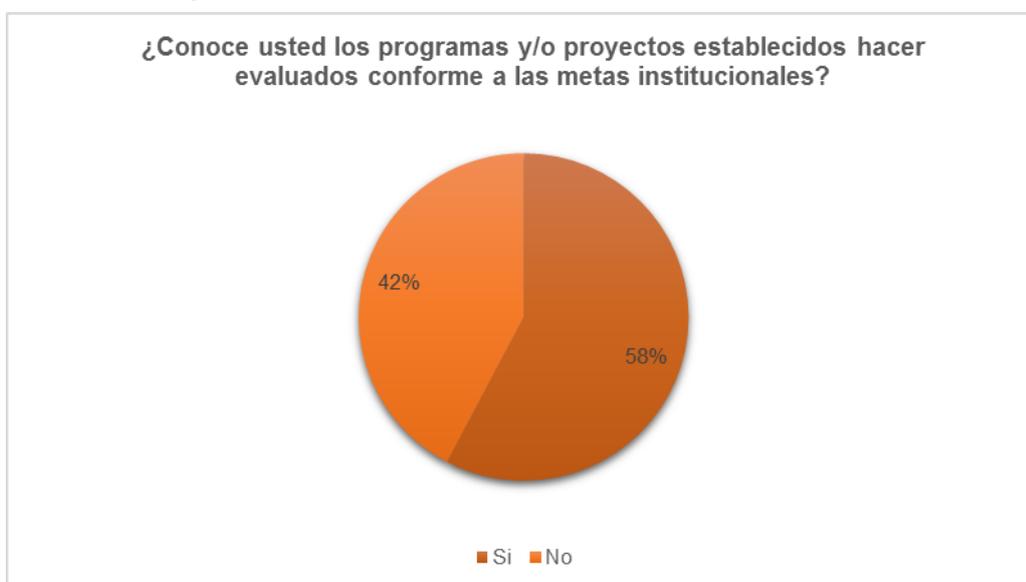
Tabla N° 08: Pregunta 03

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	58%
No	11	42%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 15: Pregunta 03



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 58% considera que conoce los programas y/o proyectos que se han establecido para alcanzar las metas institucionales, mientras que un 42% menciona que desconoce.

Interpretación:

Los resultados que se arroja en esta interrogante, demuestra que la gran mayoría de funcionarios conocen de las actividades a realizarse para alcanzar las metas y objetivos institucionales, sin embargo existe personal que desconoce de como se ha de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, lo que indica que puede haber falencias en la comunicación en la institución.

4. ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones para mejorar el nivel de desempeño?

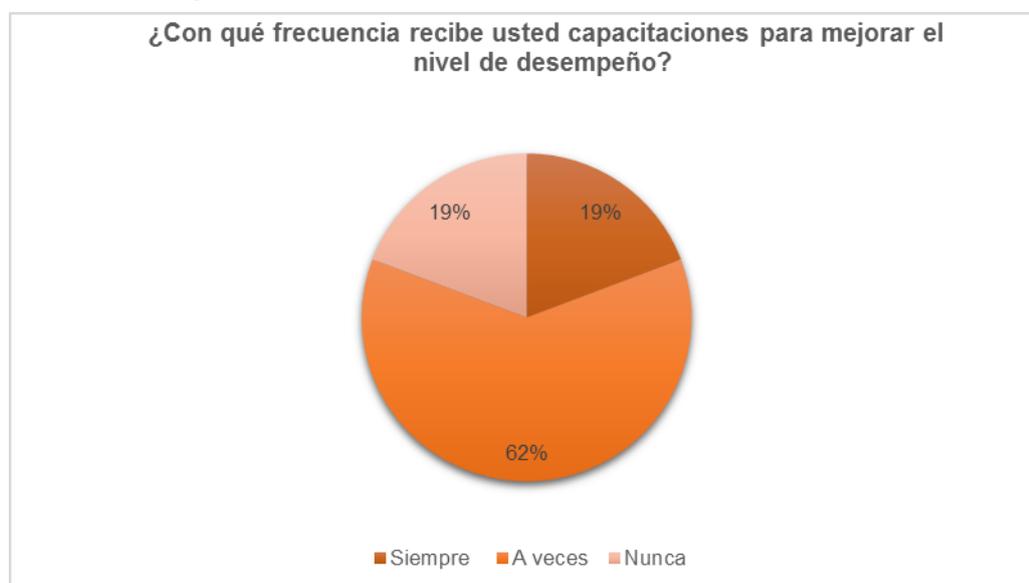
Tabla N° 09: Pregunta 04

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	19%
A veces	16	62%
Nunca	5	19%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 16: Pregunta 04



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 62% considera que a veces se realiza capacitaciones al personal, un 19% considera que siempre se realiza y un 19% declara que no se lleva a cabo.

Interpretación:

Mediante los resultados obtenidos en la presente interrogante, se puede observar que la gran parte del personal considera que recibe capacitaciones pero no con la frecuencia necesaria para mejorar el nivel desempeño, a través de esto se está generando una debilidad institucional relacionada directamente a los resultados esperados.

5. ¿Conoce usted las metas y objetivos que la oficina tiene que alcanzar?

Tabla N° 10: Pregunta 05

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	69%
No	8	31%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 17: Pregunta 05



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 69% considera que conoce las metas y objetivos institucionales conforme al plan operativo anual, mientras que un 31% menciona que desconoce.

Interpretación:

Los resultados que se arroja en esta interrogante, demuestra que la gran mayoría de funcionarios conocen de las metas y objetivos que se han establecido conforme al plan operativo anual, sin embargo existe personal que desconoce lo que indica que puede haber falencias en la comunicación en la institución.

6. ¿Considera usted que se cumple a cabalidad las actividades asignadas?

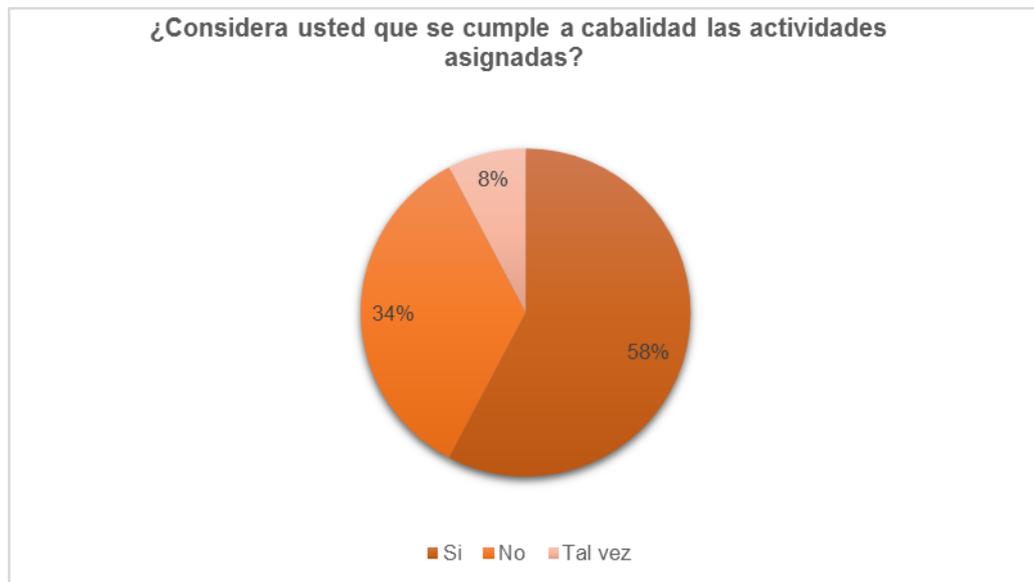
Tabla N° 11: Pregunta 06

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	58%
No	9	34%
Tal vez	2	8%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 18: Pregunta 06



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 58% menciona que cumple a cabalidad las actividades asignadas, mientras que un 34% menciona que no logra este propósito y un 8% que tal vez cumpla con este parámetro.

Interpretación:

Los resultados nos demuestran que gran parte de las actividades asignadas a los funcionarios se cumplen, pero el nivel de incumplimiento es muy relevante por cuanto amerita un análisis previo a la asignación de funciones conforme al alcance del personal y los recursos disponibles.

7. ¿Cuánto considera usted que conoce de los resultados generados por la oficina?

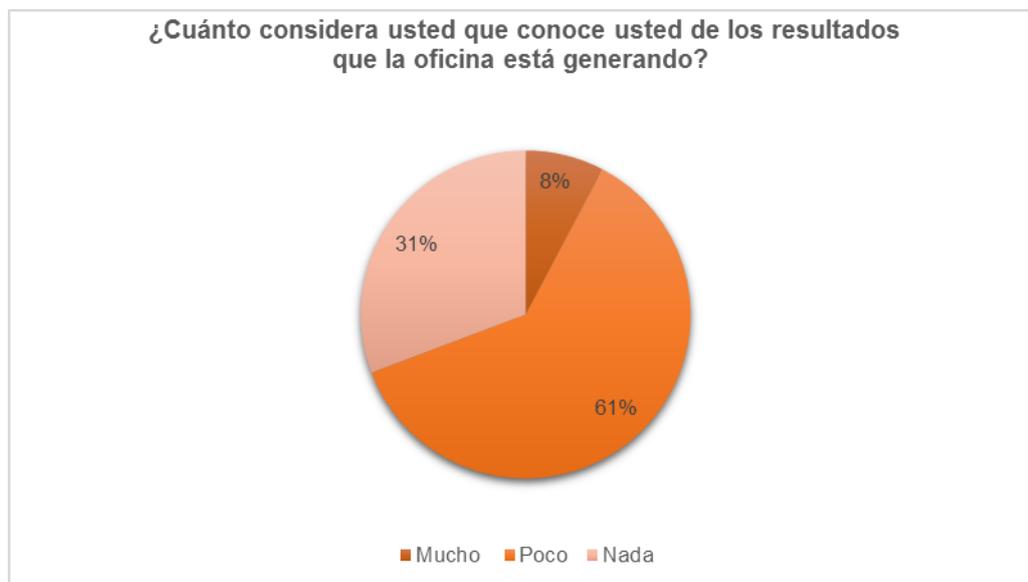
Tabla N° 12: Pregunta 07

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	2	8%
Poco	16	62%
Nada	8	31%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 19: Pregunta 07



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 61% manifiesta que conoce poco de los resultados de la institución, un 31% considera que no conoce de los resultados que se alcanza y un 8% menciona que si conoce al respecto.

Interpretación:

La mayor parte del personal conoce poco de cuales han sido los resultados de la institución y como se lo ha realizado, esto genera que el personal no este monitoreo del trabajo más relevante que encuentra proporcionando con su desempeño.

8. ¿Considera que las metas para la institución está de acuerdo al potencial de la organización?

Tabla N° 13: Pregunta 08

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	38%
No	16	62%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 20: Pregunta 08



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 62% considera que las metas no han sido establecidos conforme al potencial de la organización, mientras que el 38% considera que si se ha considerado.

Interpretación:

Con respecto a las metas que la institución ha establecido el personal manifiesta que existe un gran desfase conforme al potencial de la institución para su logro, esto podría afectar directamente a los resultados que se pretende generar conforme al plan operativo anual.

9. ¿Considera que los procesos operativos se encuentran sincronizados conforme a las metas?

Tabla N° 14: Pregunta 09

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	73%
No	7	27%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 21: Pregunta 09



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 73% consideran que los procesos operativos se encuentran sincronizados conforme a las metas, mientras que el 27% manifiesta que no lo están.

Interpretación:

Los resultados obtenidos de esta interrogante manifiestan que el proceso operativo institucional se encuentra sincronizado conforme a las actividades para la concesión de los créditos de primer piso como son: pre análisis, análisis e instrumentación, además se considera importante el trabajo de una sola cara al cliente; cabe mencionar que amerita la reestructuración del sistema operativo para cumplir los parámetros en referencia a tiempo y la satisfacción del cliente.

10. ¿Considera usted que es necesario la reestructuración del control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso?

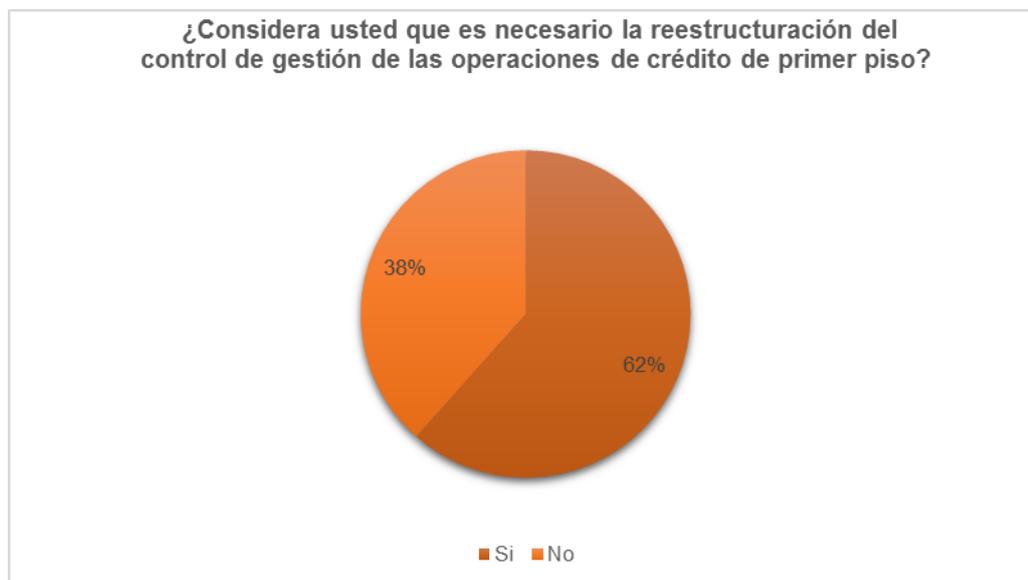
Tabla N° 15: Pregunta 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	62%
No	10	38%
TOTAL	26	100%

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Gráfico N° 22: Pregunta 10



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Lorena Olivarez

Análisis:

Del total de las personas encuestas, el 62% considera que es necesario la reestructuración del control de gestión de las operaciones de primer piso y un 38% considera que no amerita.

Interpretación:

De los resultados que nos manifiesta en esta interrogante, demuestra que gran parte de funcionarios consideran necesario una reestructuración al control de gestión de las operaciones crediticias, con la finalidad que permita a todo el equipo de trabajo monitorearse del avance de los programas y proyectos para alcanzar las metas y objetivos planteados conforme a los recursos de la institución.

4.3. Verificación de la Hipótesis

Es necesario fundamentar la razón de la hipótesis, mediante el tratamiento de los datos en conjunto aplicando conocimientos de tercer nivel para llegar a un criterio objetivo que nos permita aceptarla o rechazarla.

Este procedimiento permite manejar la información, tomando en cuenta determinado nivel de riesgo, conoceremos si el criterio de decisión respecto de la hipótesis es correcto.

Para verificar la hipótesis trataremos la información utilizando el método estadístico conocido como t student, que permitirá determinar si se aplica o no la propuesta en poblaciones pequeñas.

4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis

El establecer las hipótesis nula y alternativa se constituye en el primer paso para la comprobación de la hipótesis. Según **HANKE, John (1997)** Estadísticas para negocios manifiesta: “La hipótesis nula es la suposición que se pone a prueba usando la evidencia muestral y se representa con el símbolo H_0 y, la hipótesis alternativa es la afirmación sobre la característica investigada que debe ser cierta si la hipótesis nula es falsa, el símbolo para esta es H_1 .” Entonces:

H_0 : El control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso, NO incide en el cumplimiento de metas de la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato

H_1 : El control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso, SI incide en el cumplimiento de metas de la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

4.3.2. Señalamiento de las variables

Se procederá a combinar dos preguntas del cuestionario dirigido a los funcionarios de la CFN Ambato, con el fin de comprobar la hipótesis y representar gráficamente dicha combinación, para lo cual se escogió las preguntas 1 y 6 correspondientes a las variables independiente y dependiente, trataremos de establecer la relación que permita verificar la hipótesis según el grado de significancia.

Variable Dependiente Control de Gestión de las operaciones de crédito de primer piso (Pregunta N° 1)

Variable Independiente Cumplimiento de metas (Pregunta N° 6)

4.3.3. Verificación de la hipótesis

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{EE(x_1 - x_2)} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{S^2\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

De donde:

t = t student

EE = Error estándar

\bar{x} = Media

n = Número de observaciones

S = Desviación estándar

IC = intervalo de confianza (95%)

Frecuencias observadas

Tabla N° 16: Frecuencias observadas

PREGUNTA	RESPUESTAS			TOTAL
	SI	NO	TAL VEZ	
1) ¿Considera usted que el sistema de control de gestión es apropiado?	7	15	4	26
6) ¿Considera usted que se cumple a cabalidad las actividades asignadas?	15	9	2	26
TOTAL	12	24	6	52

Fuente: Tabla N° 06-11

Elaborado por: Lorena Olivarez

Con los datos de las frecuencias observadas procedemos a calcular la media para cada pregunta seleccionada partiendo de la fórmula:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

De aquí tenemos que según los tamaños muestrales $n_1 = 2$ y $n_2 = 3$ para la media tendríamos:

$$\bar{x}_1 = \frac{26}{2}$$

$$\bar{x}_2 = \frac{26}{3}$$

$$\bar{x}_1 = 13$$

$$\bar{x}_2 = 8,67$$

A partir de esta fórmula tendremos los valores en las desviaciones típicas para los grupos como S1 y S2

$$s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum (x - \bar{x})^2}$$

$$s_1 = \sqrt{\frac{1}{n_1-1} \sum (x_1 - \bar{x}_1)^2}$$

$$s_2 = \sqrt{\frac{1}{n_2-1} \sum (x_2 - \bar{x}_2)^2}$$

$$s_1 = \sqrt{\frac{1}{2-1} (121)}$$

$$s_2 = \sqrt{\frac{1}{3-1} (32,14)}$$

$$s_1 = 11$$

$$s_2 = 4,01$$

Una vez obtenidos estos datos calculamos la desviación típica o desviación estándar.

$$s^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

$$S^2 = \frac{(2-1)11^2 + (3-1)4,01^2}{2+3-2}$$

$$S^2 = 51,05$$

Con esto podemos calcular el error estándar:

$$EE = \sqrt{S^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}$$

$$EE = \sqrt{51,05 \left(\frac{1}{2} + \frac{1}{3} \right)}$$

$$EE = 6,52$$

Grados de Libertad (GL):

$$GL = (n_1 - 1)(n_2 - 1)$$

$$GL = (2-1)(3-1)$$

$$GL = 2$$

De donde basándonos en la tabla de distribución F para la distribución t tenemos que el grado de significación es:

$$\infty = 2,92$$

Verificación del intervalo de confianza IC 95% y tenemos:

$$IC = [(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) \pm \infty EE(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)]$$

$$IC 95\% = [(13 - 8,67) \pm 2,92(6,52)(13 - 8,67)]$$

$$IC 95\% = (86,77; -78,11)$$

Cálculo matemático t student, de donde tenemos según la graduación de niveles de las desviaciones estándar y la varianza para la distribución tenemos que:

$GL = 2$	$\infty = 2,92$
$x_1 = 13$	$x_2 = 8,67$
$n_1 = 2$	$n_2 = 3$
$EE = 6,52$	$S^2 = 51,05$

Entonces aplicamos la fórmula de t:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{EE(x_1 - x_2)} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{S^2(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2})}}$$

$$t = \frac{13 - 8,67}{\sqrt{51,05(\frac{1}{2} + \frac{1}{3})}}$$

$$t = 0,66$$

4.3.4. Regla de decisión

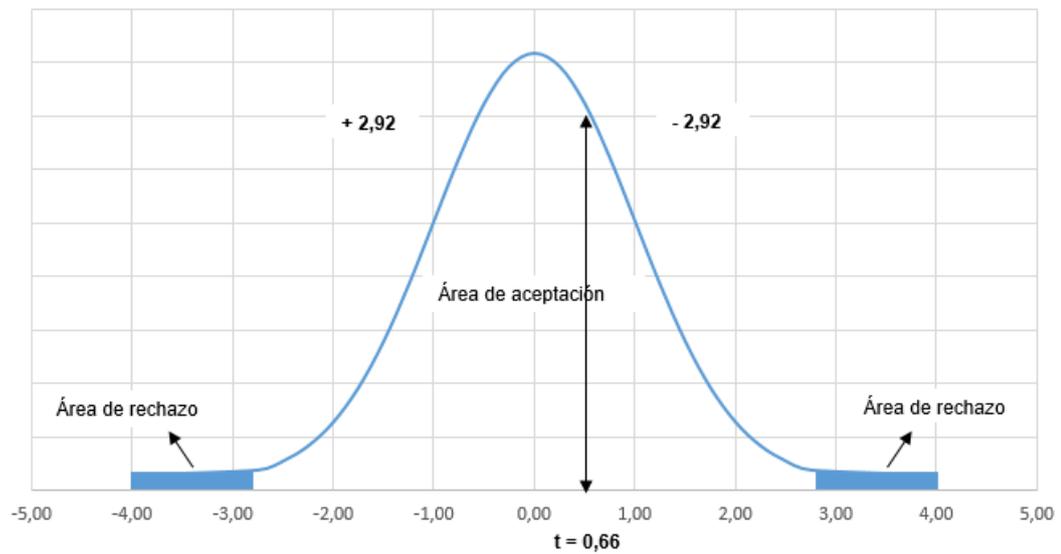
Dado que para $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$ y para $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$, hacemos referencia al grado de significación de 2,92 según el resultado de $t = 0,66$ evaluamos según la regla general de aceptación dentro del intervalo de confianza IC (86,77;-78,11), si el valor se encuentra dentro del intervalo de confianza y el resultado t es aceptada caso contrario esta deberá rechazarse, en tal

virtud la regla se cumple y la hipótesis se acepta “El control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso, SI incide en el cumplimiento de metas de la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato”.

4.3.5. Gráfico

Representación gráfica de t student:

Gráfico N° 23: T student



Fuente: Cálculo matemático t student.

Elaborado por: Lorena Olivarez

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Después de revisar la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los funcionarios de la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato, así como también la entrevista realizada al Gerente de la Sucursal; y en base a los objetivos de la investigación se determinaron las siguientes conclusiones:

- En lo que refiere al control de gestión, se puede deducir que existe una falta de equilibrio en el conjunto de indicadores para el área de crédito de primer piso según el plan estratégico, ya que dejan de lado una serie de relaciones causa, efecto y sinergias que permiten la mejor utilización de los recursos institucionales.
- Dentro del ámbito de las metas de la sucursal, se puede concluir que existe ciertas deficiencias en las actividades correspondientes al área de crédito de primer piso, por la falta de capacitación y comunicación interna al personal, lo que conlleva a una gestión operativa deficiente, impide la integración de nuevos métodos de trabajo y debilita la cultura organizacional.
- Es por lo anterior que se ha visto que el sistema de control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso no cumple con los parámetros que requiere la institución, ya que no proporciona una información veraz y confiable, lo que denota el escaso seguimiento al cumplimiento de las metas institucionales.

1.2. Recomendaciones

- Es necesario definir adecuados indicadores de gestión para analizar los resultados del desempeño de la institución, por áreas y por personal; lo cual permitirá conocer la contribución de cada departamento al resultado global de empresa y tomar medidas necesarias para su mejoramiento.
- Se debe realizar programas de capacitación permanentes a todo el personal para mejorar el desempeño, conocer la actualización de manuales, políticas y procedimientos, de ésta manera se gestionará el factor potencial de colocación crediticio, además es necesario mejorar el sistema de comunicación interno como herramienta fundamental para la gestión administrativa, operativa y financiera.
- Finalmente se recomienda implementar el Cuadro de Mando Integral en las operaciones de crédito de primer piso, para mejorar el seguimiento de la consecución de sus metas estratégicas.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Título:

La implementación del Cuadro de Mando Integral en las operaciones de crédito de primer piso.

6.1.2. Institución:

La Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato

6.1.4. Ubicación

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Dirección: Simón Bolívar 21-06 y Guayaquil esquina
- Teléfono: 032421319

6.1.5. Tiempo estimado para la Ejecución

- **Inicio:** Diciembre 2013
- **Fin:** Febrero 2014

6.1.6. Equipo Técnico Responsable

CARGO	NOMBRE
Gerente	Econ. Gonzalo Varas Arteaga
Tutor	Econ. Alejandro Álvarez
Investigador	Lorena Olivarez

Tabla Nº 17: Equipo Técnico Responsable

Elaborado por: Lorena Olivarez

La ejecución de las actividades descritas anteriormente indicadas estará a cargo de la persona encargada como Gerente, quien contará con la ayuda de todos sus colaboradores de la institución.

6.1.7. Costo de la propuesta

Para la aplicación de la presente propuesta, se estima que se requerirá de USD \$261,80, cantidad que cubrirá el costo de recursos necesarios.

MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Internet	100,00	Hora	\$ 0,70	\$ 70,00
Copias	500,00	Unidad	\$ 0,02	\$ 10,00
Impresiones	300,00	Unidad	\$ 0,05	\$ 15,00
Anillados	10,00	Unidad	\$ 1,75	\$ 17,50
Papel bond	4,00	Resma	\$ 3,00	\$ 12,00
Empastados	3,00	Unidad	\$ 3,00	\$ 9,00
Fotografías	50,00	Unidad	\$ 0,50	\$ 25,00
Memory Flash	1,00	Unidad	\$ 12,00	\$ 12,00
Alimentación	30,00	Unidad	\$ 2,00	\$ 60,00
Movilización	30,00	Unidad	\$ 0,25	\$ 7,50
SUBTOTAL				\$ 238,00
10% IMPREVISTOS				\$ 23,80
TOTAL				\$ 261,80

Tabla N° 18: Costos

Elaborado por: Lorena Olivarez

6.2. Antecedentes de la Propuesta

En la actualidad, la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato utiliza un débil sistema de planificación estratégica, provocando que la toma de decisiones se base en indicadores que no engloben a toda la gestión institucional.

Además, el resultado del sistema de control de gestión que mantiene la institución provoca serios inconvenientes en los procesos internos, servicio al cliente, etcétera. Y esto evidentemente implica variaciones en los estándares de calidad de los servicios y productos financieros.

Siendo imprescindible que la empresa identifique factores claves de gestión, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos operativos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos.

El propósito de la presente investigación es el de analizar la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de evaluación de los planes estratégicos de la CFN Sucursal Ambato, específicamente para la línea de crédito de primer piso, además de diseñar un Cuadro de Mando Integral para evaluar los objetivos estratégicos incluidos en el Plan Estratégico de la institución.

Cabe mencionar que no existen registros de investigaciones anteriores sobre la implementación de un modelo de control de gestión; que permita a la administración fortalecer las estrategias constantemente.

Implementar el Cuadro de Mando Integral implica la identificación de los indicadores de gestión y la presentación legible de esta información para facilitar la toma de decisiones que permita efectuar el control en tiempo real.

6.3. Justificación

Es evidente que el desconocimiento de los indicadores de gestión afecta al desarrollo de la institución, porque produce un estancamiento al momento de realizar o efectuar alguna gestión afectando considerablemente que surja la institución financiera de manera sólida y confiable, con todos los servicios que brinda.

Por ende es necesario implantar indicadores de gestión que le ayude a mejorar el nivel de desempeño institucional del mismo modo al desarrollo económico, buscando nuevas herramientas administrativas para que la empresa no incurra en inconvenientes.

En tal sentido, la propuesta sobre la aplicación de indicadores de gestión ayudará al desarrollo administrativo eficiente, ya que son herramientas elementales para un direccionamiento estratégico a nivel de toda la institución.

La implementación del Cuadro de Mando Integral para la CFN Sucursal Ambato, constituye una prioridad institucional para evaluar la consecución de sus metas estratégicas. Lo que comprende el direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para ser validados como medidas de actuación y finalmente ser cuantificados por medio de variables o indicadores, que permitan el seguimiento de la Planificación Estratégica de la institución.

El diseño del Cuadro de Mando Integral, se presenta como una propuesta para mejorar la gestión integral de la institución financiera a través de una nueva herramienta de gestión, siendo los beneficiarios, la alta dirección que contarán con una herramienta técnica de gestión porque le permitirá integrar y controlar actividades operacionales hacia el crecimiento organizacional, y el personal operativo que contarán con una evaluación al desempeño, ya que en el cuadro de mando integral rescata la importancia de talento humano en la consecución de los objetivos institucionales.

Esta propuesta se justifica porque ayudará al progreso institucional interno y externo, del problema que se detectó con la aplicación de un sistema de gestión acorde a las necesidades de la organización, ya que constituye herramienta de apoyo de gran importancia para la adecuada toma de decisiones.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivos General

Implementar un Cuadro de Mando Integral de las operaciones de crédito de primer piso en la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato

6.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de concesión de crédito de primer piso, para analizar las áreas críticas.
- Ejecutar el cuadro de mando integral en las operaciones de crédito de primer piso, para un mejor desarrollo en la operacionalidad de la institución.
- Monitorear y evaluar la aplicación del cuadro de mando integral en las operaciones de crédito de primer piso, para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos.

6.5. Análisis de Factibilidad

Algunas razones de importancia por lo que se considera que es factible la ejecución de la presente propuesta están relacionados a diferentes aspectos y entre los más importantes tenemos: Político, Tecnológico, Organizacional, Económico - Financiero y Legal.

- **Político**

El Estado, al igual que en la actividad privada, requieren tener Metas, Misión, Visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, para lo cual el Estado necesita implantar y profundizar una Cultura de servicio.

- **Tecnológica**

Factor tecnológico como medio cada vez innovador, permite que se compacte a las necesidades de la entidad para brindar un servicio eficiente y de calidad.

- **Organizacional**

Se puede acceder a toda la información necesaria para el presente trabajo de investigación ya que se cuenta con el apoyo y la autorización de los responsables de la institución.

- **Económico – Financiero**

Contar con los recursos indispensables para la normal ejecución del presente proyecto constituye un requerimiento primordial, es por ello que se cuenta con los recursos y los materiales a utilizarse, siendo: recursos institucionales, humanos, materiales y económicos.

La presente investigación será autofinanciada, por lo que se desarrollará a cabalidad, para dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

- **Legal**

La implementación y operación de Gobierno Por Resultados (GPR), se viabiliza con la Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, publicada mediante Registro Oficial Suplemento 606 de fecha 28 de diciembre de 2011, la que motiva para que la gestión pública sea de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios establecidos en la Constitución, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

6.6. Fundamentación científico – técnico

El Cuadro de Mando Integral, es un sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

Según **MALGIOGLIO, José María (2002)** Distintos Enfoques Del Capital Intelectual, pág. 6 menciona:

“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

El diseño e implementación del CMI utilizando el mapa estratégico permite a la organización el establecimiento de la visión y misión, y la descripción de objetivos estratégicos alineados a la misma, en cuatro perspectivas base, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, así como la definición de metas e indicadores y las iniciativas necesarias para lograr los objetivos. Es una herramienta de gestión y evaluación estratégica que permite el involucramiento de personas de los diferentes niveles de la organización.

MALGIOGLIO, José María (2002) Distintos Enfoques Del Capital Intelectual, pág. 7-8 menciona:

“El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- 1. Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
- 2. Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
4. **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones”.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Aunque la multiplicidad de indicadores puede confundir, si son construidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada.

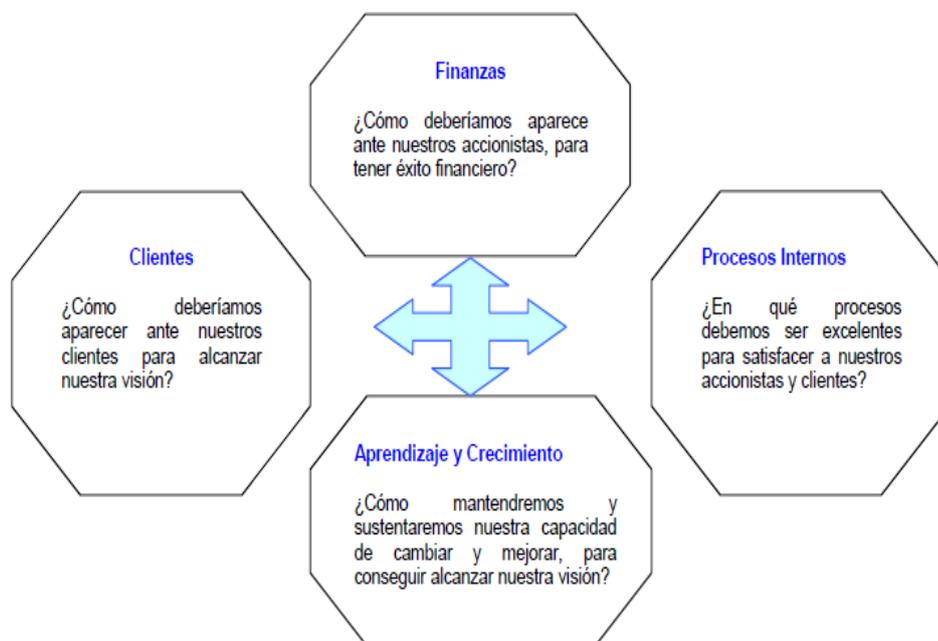


Gráfico N° 24: El Cuadro de Mando Integral
Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Hasta hoy en día, las medidas financieras han sido el método más común para evaluar el desempeño de una compañía. El Cuadro de Mando Integral es una técnica probada que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una figura más completa del desempeño. El CMI proporciona una serie de medidas diseñadas, para unir la brecha entre la gran visión de la empresa y las acciones del día a día de los empleados, ayuda asegurar que los sistemas internos y los procesos estén orientados hacia la satisfacción del cliente y el desempeño financiero.

6.6.2. Objetivos de un Cuadro de Mando Integral

Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2000) Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, “Para implantar y gestionar su estrategia”, manifiesta:

“Las principales son básicamente las que se listan a continuación:

- Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica”.

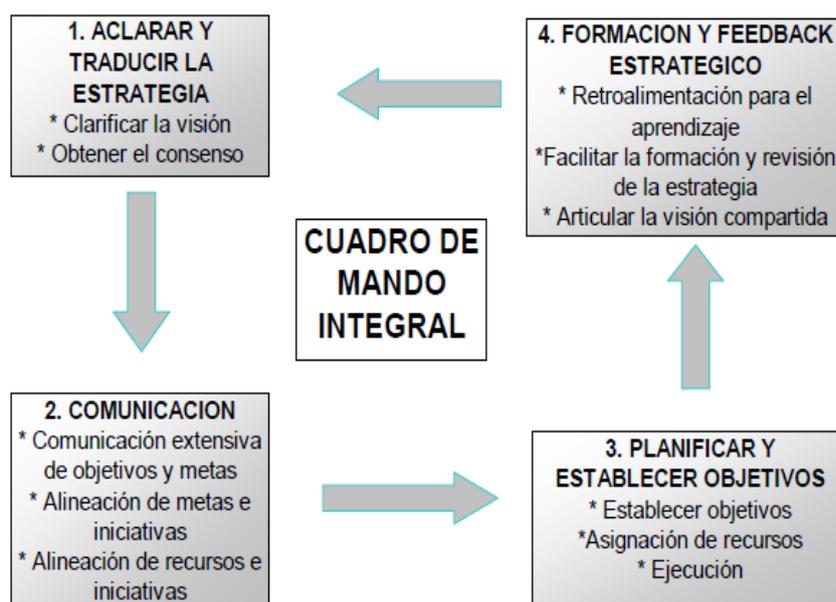


Gráfico N°25: El CMI como marco estratégico para la acción

Fuente: KAPLAN y NORTON, (2000) “Como utilizar el cuadro de mando integral”

6.6.3. Elementos Básicos del Cuadro de Mando Integral

Amat Salas, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas dice:

“Con la finalidad de conseguir que la estrategia de una organización, resulte consistente mediante el desarrollo de un modelo de CMI, su construcción debe comenzar con la definición de los siguientes elementos:

- La **misión** (¿por qué existimos?) es el juicio general que identifica el propósito fundamental para el cual fue creada la organización y la naturaleza de su negocio; estableciendo los productos, clientes, socios y ámbitos geográficos.
- La **visión** (¿qué queremos ser?) es el horizonte al que se quiere llegar, es decir, se refiere al futuro deseado. Son las imágenes de realidad futura que poseen tanto la organización como los RR.HH. que la constituyen en función de sus deseos, sueños, ideales, valores y creencias.
- Los **valores** (¿en qué creemos?) son los principios que regulan el funcionamiento de la organización; estableciendo los límites entre los cuales se pueden mover”.

Como consecuencia de los elementos mencionados, se puede establecer el marco estratégico para la creación sostenible de valor en la organización, en función de un análisis externo del entorno e interno de las capacidades diferenciales, teniendo presente todos los grupos de interés relacionados con ella, ya sean accionistas, empleados, clientes, entre otros. Además, se debe efectuar la definición estratégica, constituyendo realmente el punto de partida del modelo de CMI.

Continuando con el proceso, se debe proponer la elaboración de un mapa estratégico, el cual se define como el conjunto de objetivos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y cómo la implantación de determinadas mejoras, en ciertos objetivos pueden influir en otros, con la finalidad de contribuir al desarrollo global del negocio y, por ende, al de sus accionistas y público interesado. Así pues, se logra visualizar de una

manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización, además de conseguir conjugar y priorizar los objetivos estratégicos e incrementar el aprendizaje en el trabajo en equipo en dicho proceso de elaboración.

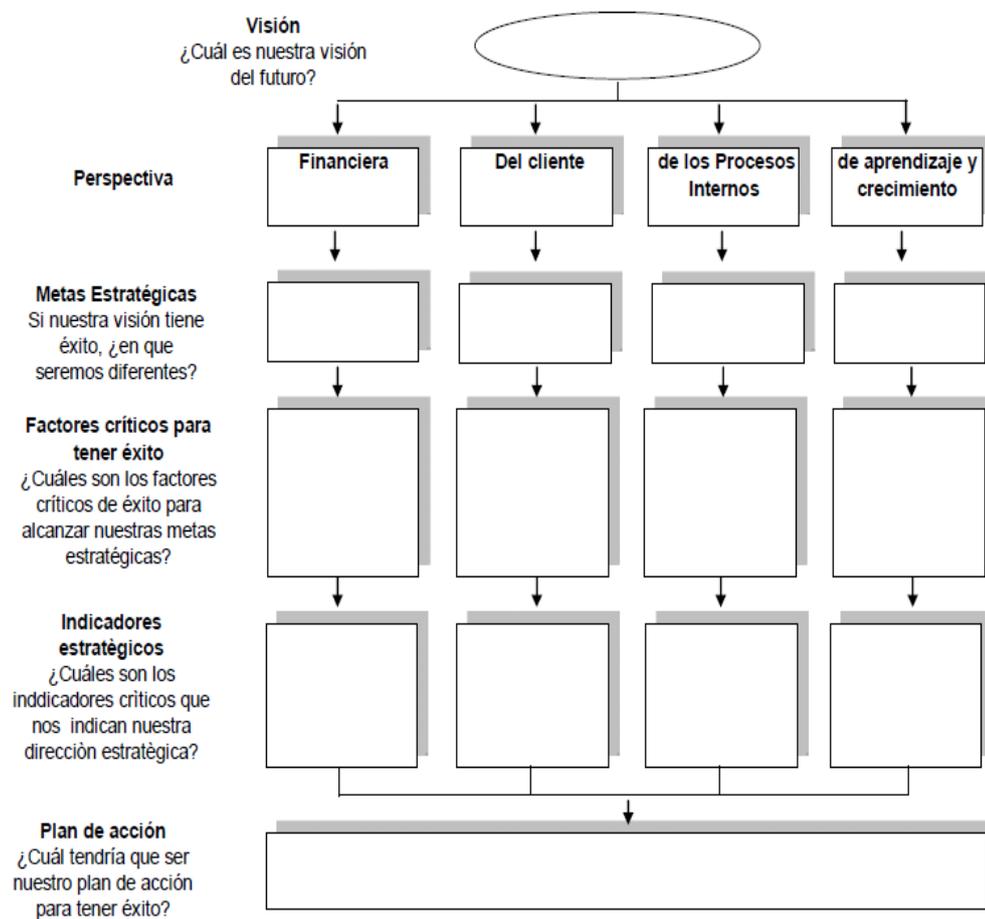


Gráfico Nº 26: Mapa estratégico genérico

Fuente: López, C. (2002). Introducción al Tablero de Comando.

LÓPEZ, C. (2002). Introducción al Tablero de Comando.

<http://www.gestiopolis.com>, menciona lo siguiente:

“A continuación se describe la interpretación de los elementos representados gráficamente:

- **Perspectivas.-** Son las dimensiones críticas claves de la organización, capaces de explicar la estrategia desde diferentes puntos de vista y que ordenan de manera equilibrada la estructura básica para la creación de valor. En cuanto a las perspectivas, se

han establecido un total de cuatro: la perspectiva financiera, de clientes, de procesos y la de aprendizaje y crecimiento.

- **Metas estratégicas.** La visión se expresa a través de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda del futuro deseado.
- **Factores clave para el éxito.** En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.
- **Indicadores estratégicos.** La identificación de los indicadores y metas permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito, considerados indispensables en la consecución de sus metas.
- **Plan de acción.** Finalmente, para completar el cuadro de mando, se describen las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro”.

La interacción de los elementos descritos permite establecer las relaciones causa-efecto, que son las hipótesis de causalidad existentes entre los distintos objetivos estratégicos, las cuales establecen cuáles, cómo y por qué una mejora en un determinado objetivo, causa un efecto directo en otros.

6.7. Metodología - Método Operativo

**EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL EN LA
CORPORACIÓN FINANCIERA
NACIONAL SUCURSAL AMBATO**

ELABORADO POR: Lorena Olivarez

1. *La institución*
2. *Reseña histórica*
3. *Estructuración organizacional por procesos*
 - 3.1. *Portafolio de productos*
 - 3.1.1. *Direccionamiento estratégico de la CFN*
 - 3.1.1.1. *Misión*
 - 3.1.1.2. *Visión*
 - 3.1.1.3. *Principios*
 - 3.1.1.4. *Valores*
 - 3.1.1.5. *Objetivos*
 - 3.2. *Estructura orgánica*
 - 3.3. *Cadena de valor*
 - 3.4. *Esquema de los procesos*
 4. *Diagnóstico situacional*
 - 4.1. *Análisis externo*
 - 4.1.1. *Macroambiente*
 - 4.1.1.1. *Factor económico*
 - 4.1.1.2. *Factor político y legal*
 - 4.1.1.3. *Factor social*
 - 4.1.2. *Microambiente*
 - 4.1.2.1. *Mercado*
 - 4.1.2.2. *Proveedores*
 - 4.1.2.3. *Clientes*
 - 4.1.2.4. *Competencia*
 - 4.2. *Análisis interno*
 - 4.2.1. *Capacidad administrativa*
 - 4.2.2. *Capacidad financiera*
 - 4.2.3. *Capacidad talento humano*
 - 4.2.4. *Capacidad de comercialización*
 5. *Análisis del monitoreo actual del plan estratégico*
 - 5.1. *Ejes estratégicos*
 - 5.2. *Análisis DOFA y temas estratégicos*
 - 5.3. *Clasificación de temas estratégicos*
 - 5.4. *Diseño del mapa estratégico de los negocios crediticio*
 - 5.4.1. *Perspectiva financiera*
 - 5.4.2. *Perspectiva de clientes*
 - 5.4.3. *Perspectiva interna*
 - 5.4.4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*
 6. *Proceso operativo de la concesión de crédito de primer piso*
 - 6.1. *Pre analizar solicitudes de crédito*
 - 6.2. *Analizar solicitudes de crédito*
 - 6.3. *Instrumentar operaciones de crédito*
 7. *Monitoreo y medidas de mitigación*
 - 7.1. *Datos generales*
 - 7.2. *Precalificación*
 - 7.3. *Análisis*
 - 7.4. *Instrumentación*
 8. *Resultados cuadro de mando integral*

5. LA INSTITUCIÓN

La Corporación Financiera Nacional es una institución financiera pública considerada como una banca de desarrollo del Ecuador, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

La acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas.

Lleva un ritmo de acción coherente con los objetivos nacionales, brindando el empuje necesario para que los sectores productivos enfrenten en mejores condiciones la competencia externa. El sector privado se siente estimulado para emprender proyectos de envergadura con la incorporación de modernos y sofisticados procesos tecnológicos acorde con las exigencias de la sociedad y la globalización del siglo XXI.

Cuenta con una amplia red de oficinas Sucursales independientes y autónomas a nivel nacional, permitiéndoles servir a los sectores más alejados de las principales capitales de provincia reflejando óptimos niveles de operatividad y colocación de créditos.

La CFN durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo con especial atención a la micro y pequeña empresa apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

La Corporación Financiera Nacional reafirma el propósito de caminar de la mano con las políticas macroeconómicas del Estado, anteponiendo el

contingente técnico y altamente profesional de sus funcionarios que con mística y lealtad mantienen a la Institución como el pilar fundamental de desarrollo del país, conscientes de que el esfuerzo común se revierte en la generación de fuentes de trabajo y empleo en beneficio del pueblo ecuatoriano.

2. RESEÑA HISTÓRICA

La Corporación Financiera Nacional es una institución financiera pública autónoma, con personería jurídica y duración indefinida. Estimula la inversión e impulsa el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del Ecuador.

En 1964 se crea la llamada entonces Comisión de Valores –Corporación Financiera Nacional (CV-CFN). A partir de ese año hasta 1994 operó como banca de primer piso. En 1992, la CFN modificó su estrategia y pasó a ser banca de segundo piso, con lo cual proporcionó financiamiento multisectorial, a través del sistema financiero.

En septiembre de 1997 se incorporó como una facultad de la Corporación Financiera Nacional el prestar servicio fiduciario civil y/o mercantil a entidades de derecho público y a entidades de derecho privado. En julio de 1998 la Corporación Financiera Nacional certificó sus procesos fiduciarios bajo la norma de calidad ISO 9001:1994.

En octubre de 1998 se suscribió el primer contrato de fideicomiso mercantil con la Corporación Financiera Nacional como Fiduciaria. El 12 de enero de 2000 la Superintendencia de Compañías inscribió a La Corporación Financiera Nacional como administradora de Fondos y Fideicomisos.

Desde el año 2005, la CFN cuenta con una nueva Ley Orgánica que le permite operar nuevamente como banca de primer piso, paralelamente a su gestión crediticia de segundo piso. Durante el período 1964 -2006, la

CFN ha colocado más de USD3.000 millones beneficiando directa e indirectamente a más de 500.000 empresarios.

Luego de exitosos años de administración, la CFN ha llegado a ser la Fiduciaria más grande del país en cuanto al monto de patrimonio autónomo administrado que supera los US \$1000 millones de dólares, ha participado en proyectos tanto privados como públicos apoyando sectores importantes de la economía del país tales como financiero, eléctrico, telecomunicaciones, infraestructura, inmobiliario, microfinanzas entre otros.

3. ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

La estructura organizacional de la Corporación Financiera Nacional se alinea con los objetivos y funciones consagradas el Art. 3 de su Ley Orgánica emitida en el Registro Oficial No. 387 de 30 de octubre del 2006, con la misión establecida en el Plan Institucional y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

El proceso de diseño de reglamento o estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, el mismo que está integrado por:

- Portafolio de productos
- Estructura Orgánica
- Cadena de valor
- Procesos

El proceso desarrollado se resume en el siguiente gráfico:

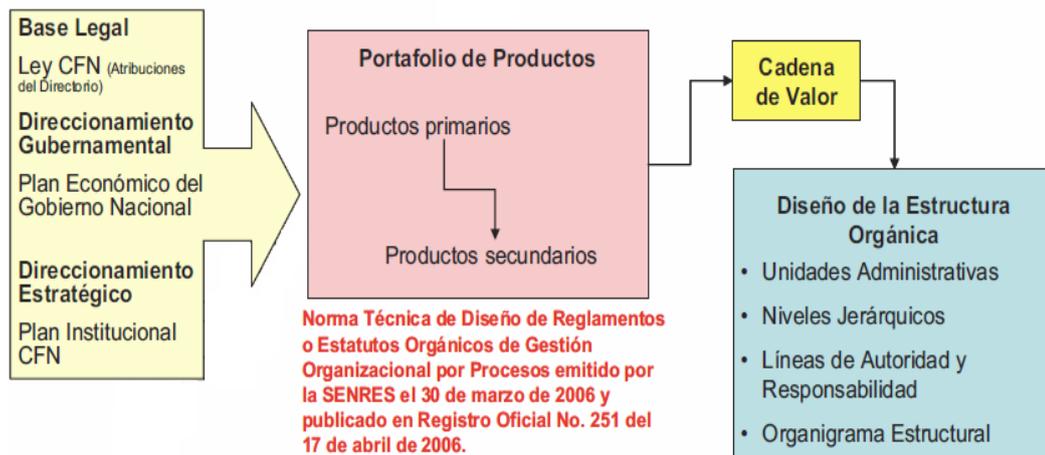


Gráfico N° 27: Portafolio de productos
Fuente: CFN

La nueva estructura organizacional viabiliza el portafolio de productos que la CFN brinda para apoyar el desarrollo del sector productivo del país.

3.1. Portafolio de productos

En base a lo dispuesto en el Art. 11 de la Norma Técnica del Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, numeral 1.1, se ha realizado el análisis de la base legal de la constitución institucional, leyes conexas y del direccionamiento estratégico para identificar los productos primarios.

Base Legal de Constitución Institucional y Leyes Conexas: En la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional, en el Título II, De los objetivos y Funciones, Art. 3. -señala que los objetivos de la Corporación son estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del país y determina cuales son las funciones que la CFN puede desarrollar para cumplir con dichos objetivos; así mismo, de manera complementaria, en el título IV, De las Operaciones, en el Art. 24.-, se indica las operaciones que la CFN puede realizar.

3.1.1. Direccionamiento Estratégico de la CFN

Misión

A través de mecanismos de crédito financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen vivir, impulsar el desarrollo de los sectores prioritarios y estratégicos del país.

Visión

Ser la banca múltiple de desarrollo, moderna, eficiente y con talento humano competitivo que apoye a la transformación de la Matriz Productiva del Ecuador.

Principios

- Servicio al cliente
- Confidencialidad
- Espíritu de equipo
- Mejora Continua
- Capacidad de innovación
- Profesionalismo

Valores

- Honestidad
- Ética
- Lealtad institucional

Objetivos

Los objetivos de la Corporación Financiera Nacional son estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del país; para el cumplimiento de dichos objetivos, tendrá las siguientes funciones:

- a) Financiar directamente como banca de primer piso con recursos propios, del Estado y los que provengan de entidades nacionales y del

exterior; las actividades productivas y de servicios de personas naturales y jurídicas;

- b) Financiar por medio de las instituciones del sistema financiero con recursos que provenga del exterior, las actividades productivas y de servicios de personas naturales y jurídicas, cuando así lo exigieren convenios internacionales;
- c) Impulsar el mercado de capitales participando con títulos de propia emisión, ya sean estos representativos de deuda o por titularización de activos propios o de terceros, o por emisión de certificados fiduciarios. Sin perjuicio de comprar y vender documentos o valores en el mercado nacional o internacional;
- d) Promover los sectores y productos con claras ventajas competitivas en el exterior que tengan un alto efecto multiplicador en el empleo y en la producción;
- e) Coordinar su acción con la política monetaria, financiera y de desarrollo económico del país;
- f) Proveer e impulsar en el país y en el exterior, servicios financieros especializados en moneda nacional o extranjera que la actividad exportadora requiera para su desarrollo, operación y promoción;
- g) Estimular y acelerar el desarrollo económico del país en las actividades productivas y de servicios calificadas como prioritarias por el Directorio, en especial en las de exportaciones de bienes y servicios;
- h) Desarrollar y proveer crédito y los demás servicios financieros especializados que la actividad exportadora de bienes y servicios nacionales requiera para su desarrollo, operación y promoción;
- i) Promover el desarrollo de los sectores: agropecuario, industrial manufacturero, artesanal, agroindustrial, pesquero, de la acuicultura,

investigación científica y tecnológica, de la construcción, turístico, de la reforestación y todas las demás actividades productivas a través de la micro, pequeña, mediana y gran empresa; y,

- j) Prestar servicios de intermediación en la consecución de créditos externos para las empresas privadas.

3.2. Estructura Orgánica

La estructura organizacional de la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato:

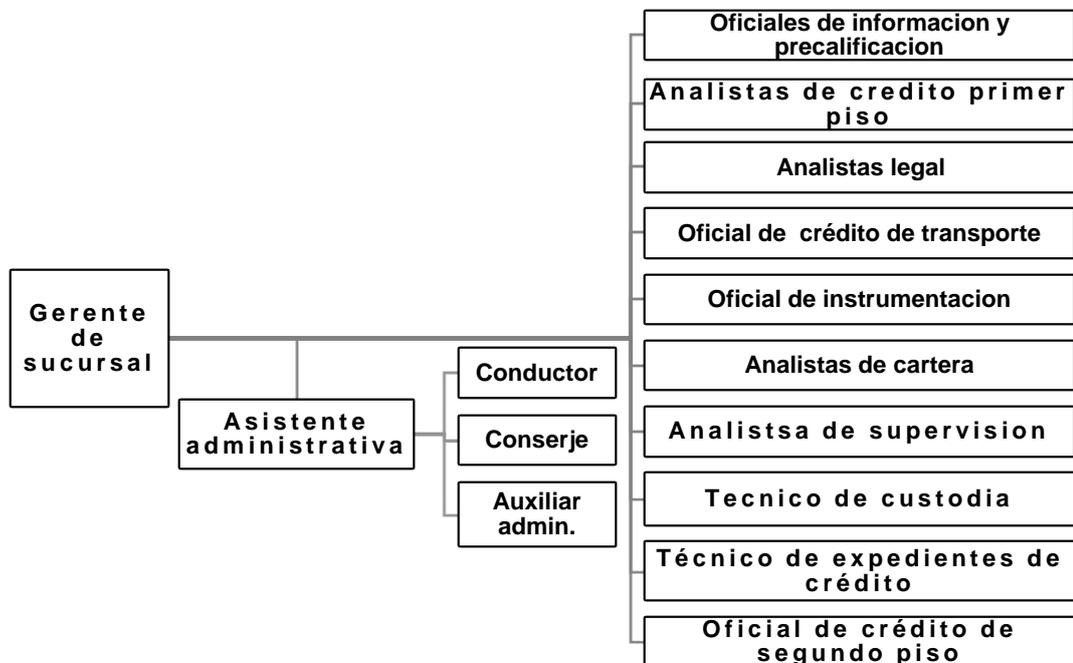


Gráfico Nº 28: Estructura organizacional Sucursal
 Elaborado por: Lorena Olivarez

3.3. Cadena de Valor

En el Plan Institucional, en el capítulo I, Plan Estratégico, se señala que la cadena de valor definida por la CFN está constituida por todos los procesos que intervienen en la realización de cada uno de los productos o

servicios. Las actividades que configuran la cadena de valor están agrupadas en 3 grandes grupos:

3.3.1. Procesos Gobernantes o Estratégicos

Son los que generan la estrategia corporativa y administran los procesos que son claves para la institución.

3.3.2. Procesos Agregadores de Valor

Son los que conforman el ciclo productivo de la entidad, e impactan directamente al producto o al servicio que un cliente consume, es decir, en el caso de la CFN: Comercialización de Productos y Servicios y Gestión de Operaciones Financieras; Prestar Servicios Fiduciarios y Titularización, Gestionar Intermediación Bursátil, Prestar Servicios de Agencia Financiera y Gestionar Activos Improductivos.

3.3.3. Procesos de Resguardo y Habilitantes

Son aquellos que hacen posible la realización de las actividades primarias y permiten el funcionamiento de la entidad. Dentro de estas se encuentran: Planificar y Presupuestar, Contabilizar Operaciones, Administrar Documentos Internos y Correspondencia, Desarrollar y Mantener el Modelo de Gestión, Administrar Recursos Humanos, Prestar Servicios de Tecnología de Información y Administrar Bienes y Servicios.

Los procesos de la cadena de valor están interrelacionados entre ellos, lo que implica la necesidad de coordinar las actividades para lograr un mejor funcionamiento que se traduce en una fuente de ventaja competitiva.

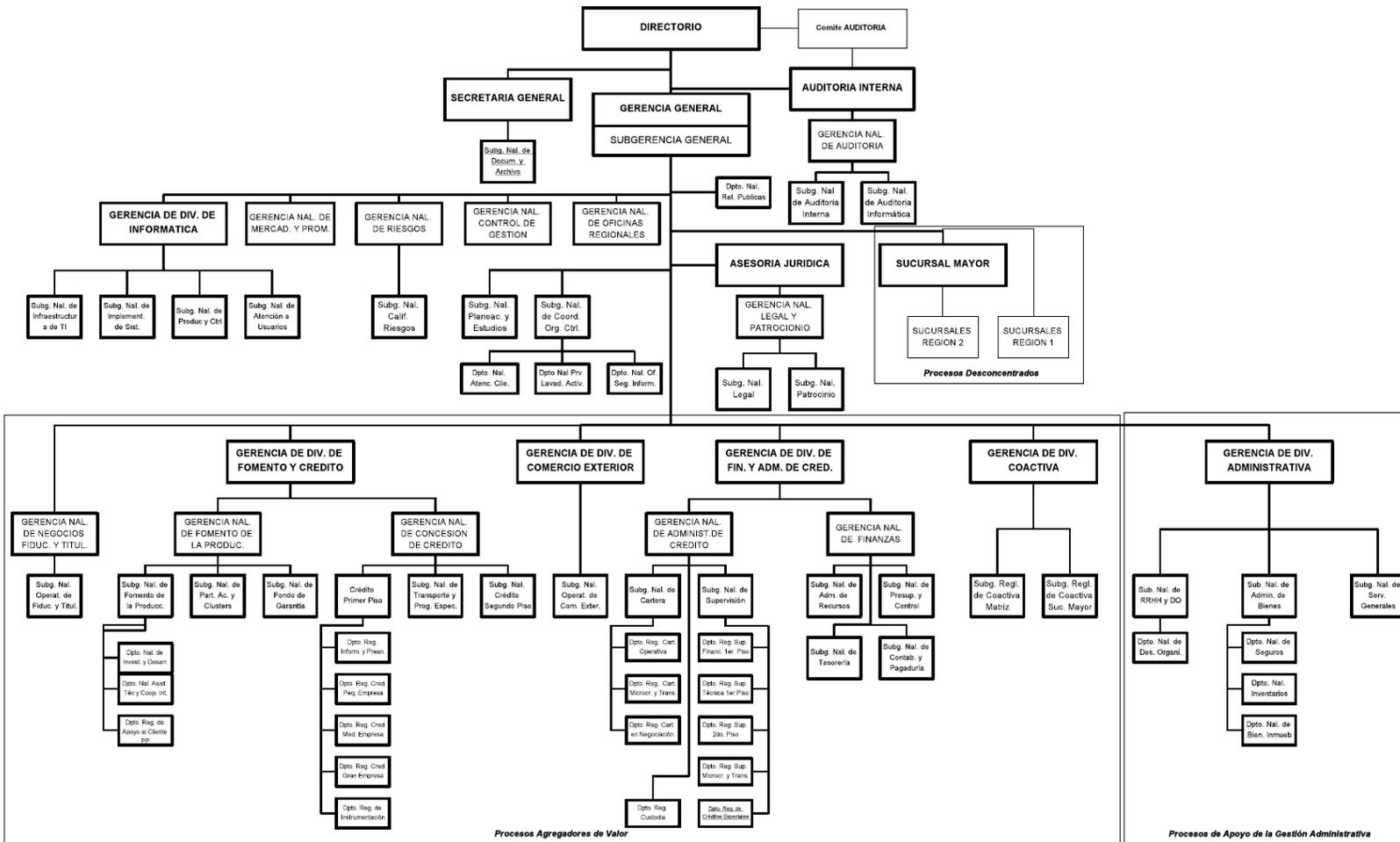


Gráfico N° 29: Estructural Organizacional CFN
Fuente: CFN

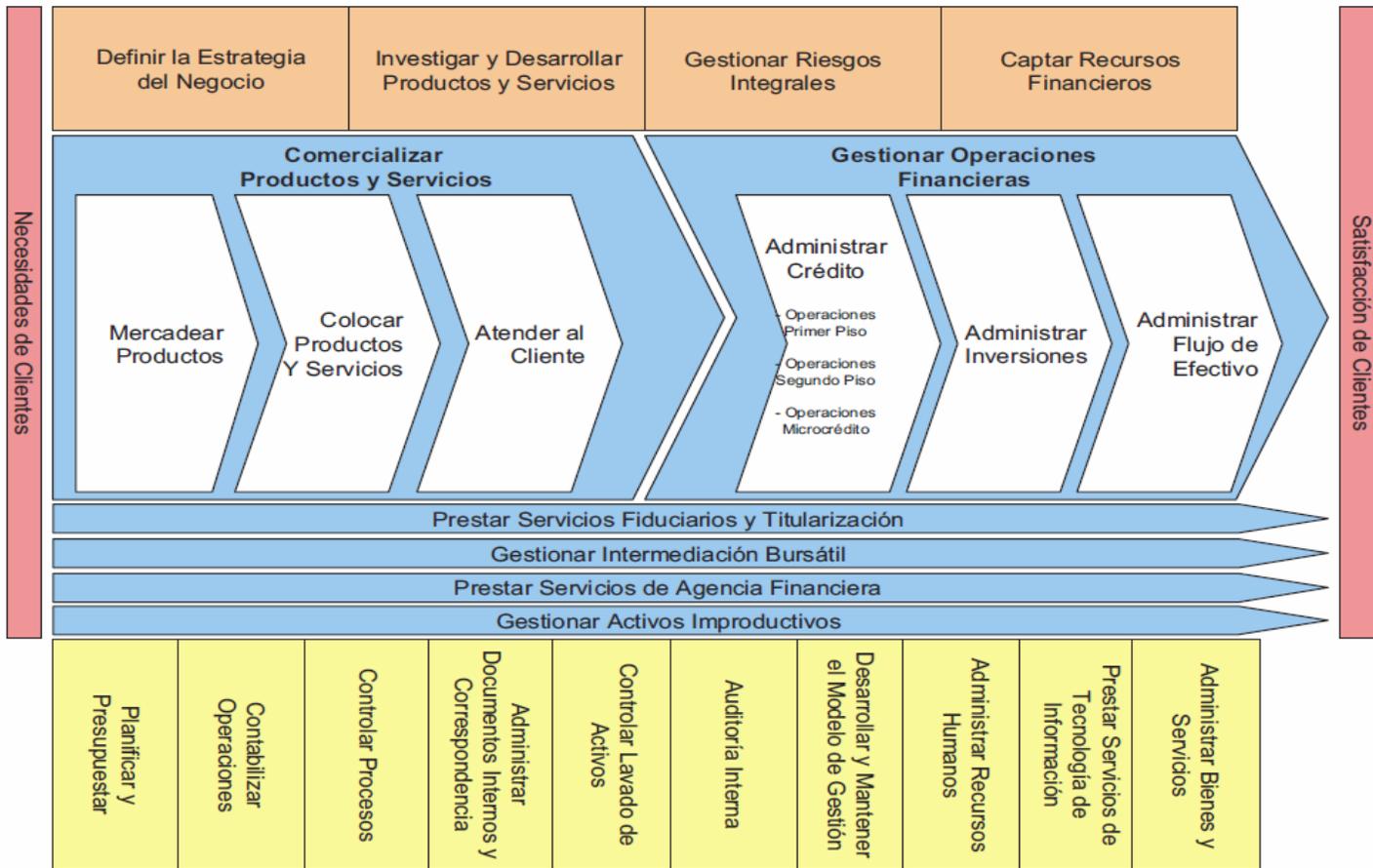


Gráfico Nº 30: Cadena de valor
Fuente: CFN

3.4. Esquema de los procesos

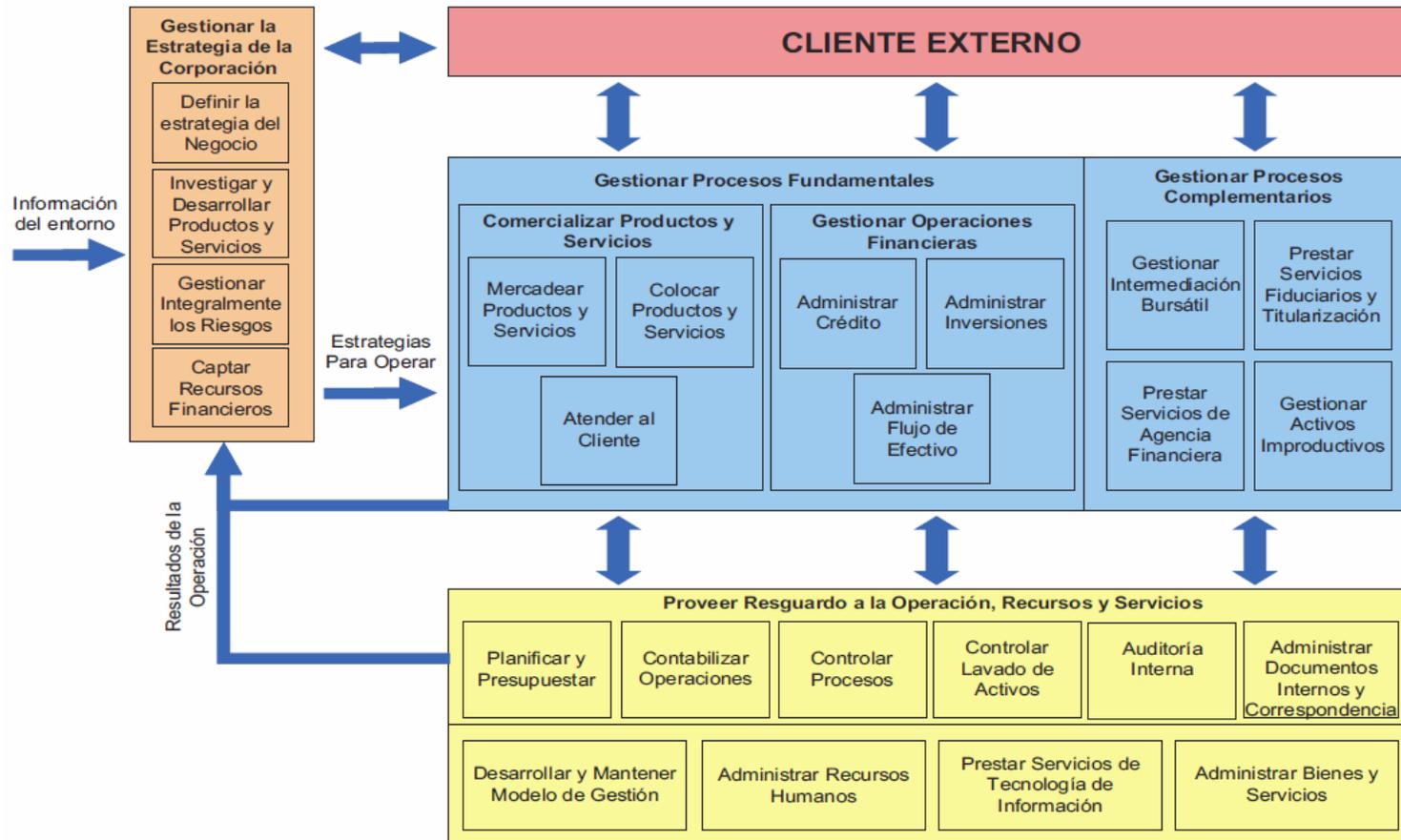


Gráfico Nº 31: Esquema de proceso
Fuente: CFN

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para conocer el entorno interno y externo donde se desenvuelve la Corporación Financiera Nacional Sucursal Ambato, es necesario tomar en cuenta el análisis de varios factores, que permitirán determinar la situación actual en la que se encuentra específicamente, el área de crédito de la institución.

4.1. Análisis Externo

El análisis externo se divide en el análisis Macro y Micro ambiente en el que se desenvuelve la organización; el primero determina los factores que son ajenos a la institución, pero que influyen indirectamente en su desempeño; y el Micro Ambiente determinado por aquellos factores externos que tienen una relación directa con la institución.

4.1.1. Macroambiente

El macroambiente se encuentra determinado por varios factores que inciden en el desenvolvimiento de la organización de la CFN, por lo tanto se consideran:

4.1.1.1. Factor económico

La Corporación Financiera Nacional al 31 de Diciembre de 2013 obtuvo una utilidad de USD \$ 62.38 millones, aportando la Sucursal Ambato en USD \$ 2.36 millones correspondiendo un 3.78%.

De acuerdo al Informe del Centro de Estudios Económicos y Financieros de Junio 2012 al Junio 2013 nos menciona que la participación de las Instituciones Financieras Públicas en las provincias de Tungurahua, Pastaza y Cotopaxi es del 7.6% a nivel nacional, concediéndose un total de USD \$ 17.5 millones distribuidos en 2.657 operaciones, como se puede observar en los siguientes gráficos:

Amazónica		Costa		Insular	
No Operaciones	Monto	No Operaciones	Monto	No Operaciones	Monto
4.404	14'112,489	28.897	129'684,765	59	711,976
9.1%	6.1%	59.6%	56.0%	0.1%	0.3%
Sierra		Total			
No Operaciones	Monto	No Operaciones	Monto		
15.137	86'906,533	48.497	231'415,763		
31.2%	37.6%	100.0%	100.0%		

Tabla N° 19: Inst. Financieras Públicas volumen de crédito Región.

Fuente: SBS -CEEF

PROVINCIA	No Operaciones	Participación	Monto	Participación
Pichincha	4.710	31.1%	39'941,572	46.0%
Cotopaxi	1.237	8.2%	9'831,884	11.3%
Loja	2.127	14.1%	6'859,017	7.9%
Azuay	937	6.2%	6'520,807	7.5%
Chimborazo	1.914	12.6%	5'926,698	6.8%
Tungurahua	1.016	6.7%	5'865,687	6.8%
Imbabura	900	5.9%	4'425,315	5.1%
Carchi	573	3.8%	3'045,942	3.5%
Bolívar	936	6.2%	2'471,531	2.8%
Cañar	787	5.2%	2'018,079	2.3%
Total	15.137	100.0%	86'906,532	100.0%

Tabla N° 20: Inst. Financieras Públicas volumen de crédito Sierra

Fuente: SBS -CEEF

PROVINCIA	No Operaciones	Participación	Monto	Participación
Morona Santiago	905	20.6%	3'045,233	21.6%
Napo	818	18.6%	2'848,630	20.2%
Sucumbíos	826	18.8%	2'574,270	18.2%
Zamora Chinchipe	750	17.0%	2'148,227	15.2%
Pastaza	404	9.2%	1'810,025	12.8%
Orellana	701	15.9%	1'686,105	12.0%
Total	4.404	100.0%	14'112,490	100.0%

Tabla N° 21: Inst. Financieras Públicas volumen de crédito Oriente

Fuente: SBS -CEEF

4.1.1.2. Factor político y legal

Dentro de las políticas de gobierno y del plan de desarrollo sustentable la CFN debe cumplir con el rol de organismo ejecutor de financiamiento que beneficie a la población ecuatoriana y sus distintos sectores, para esto por

decisión del Presidente, la CFN recibe capitalizaciones para cumplir sus objetivos de producción, equidad y empleo.

El fortalecimiento del sector productivo, la cooperación en asistencia técnica, al igual que el incentivo en la producción tecnológica, se encuentran entre los nuevos ejes de trabajo que la Corporación Financiera.

4.1.1.3. Factor Social

El factor social de la oficina Ambato esta concatenado con los objetivos de la CFN, de impulsar a la economía de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza, fortaleciendo la producción, los emprendimientos, los cuales permitirán el impulso del empleo en el país, el crecimiento de las clases media y las clases productivas del Ecuador.

Todos los esfuerzos de la CFN están dirigidos a incentivar la producción y el desarrollo socio económico del Ecuador, apoyando a los productores y a las regiones y sectores de menor desarrollo relativo con potencial a través de la cooperación interinstitucional entre la CFN y Promotores de Programas de Desarrollo.

La CFN destina créditos a sectores, zonas y regiones de menor desarrollo relativo con potencial. Y que a través del Programa de Fomento Productivo busca llegar justamente a los sectores desatendidos por la banca, de esta manera canalizando a través de un Promotor de Programas de Desarrollo (PPD) que direccionará al beneficiario final para que siguiendo correctamente los procesos establecidos por la CFN pueda acceder a un crédito que impulsará su actividad económica, así esta entidad ha diseñado proyectos de desarrollo para identificar Proyectos Productivos de alto potencial e impacto, tanto social como económico.

4.1.2. Microambiente

En el microambiente es pertinente analizar algunos factores bajo los cuales se centra el funcionamiento de la Corporación Financiera Nacional Ambato, así se tiene:

4.1.2.1. Mercado

La CFN como entidad financiera, centraliza su participación en el sistema financiero ecuatoriano como una entidad perteneciente a la banca pública, donde sus productos financieros se enfocan a diferentes sectores, pues al ser una banca múltiple de desarrollo, con énfasis en aquellos sectores desatendidos, su objetivo es estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del país.

Actualmente la Corporación Financiera Nacional coloca recursos financieros en diversos sectores de la economía ecuatoriana entre ellos:



Gráfico N° 32: Industrias Estratégicas plan nacional
Fuente: Corporación Financiera Nacional



Gráfico N° 33: Sectores priorizados en el Plan
Fuente: Corporación Financiera Nacional

Financiando los distintos sectores económicos a través de la línea de Crédito de Primer Piso, a través del producto Crédito Directo, y bajo las siguientes características:

CRÉDITO DIRECTO	
Destino	Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semoviente. Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc.
Beneficiario	Personas naturales. Personas jurídicas sin importar la composición de su capital social (privada, mixta o pública); bajo el control de la Superintendencia de Compañías. Cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones; con personería jurídica.
Monto	Hasta el 70%; para proyectos nuevos. Hasta el 100% para proyectos de ampliación. Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta. El monto máximo será definido de acuerdo a la metodología de riesgos de la CFN.
Plazo	Activo Fijo: hasta 10 años. Capital de Trabajo: hasta; 3 años.
Período de Gracia	Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.
Tasas De Interés	Capital de trabajo: 10.5%; Activos Fijos: 10.5% hasta 5 años. 11% hasta 10 años.
Garantía	Negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada. La CFN se reserva el derecho de aceptar las garantías de conformidad con los informes técnicos pertinentes.
Desembolsos	De acuerdo al cronograma aprobado por la CFN. Para cada desembolso deberán estar constituidas garantías que representen por lo menos el 125% del valor adeudado a la CFN.
Situaciones Especiales De Financiamiento	Aporte del cliente en: Construcción: Hasta el 40% del costo del proyecto, conforme a normativa vigente de la CFN (incluye valor de terreno). Se financia: Terreno: Solamente en proyectos de reubicación o ampliación, conforme a normativa vigente de la CFN.

Tabla N° 22: Crédito Directo

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Productos y servicios que ofrece.



Gráfico N° 34: Productos y servicios

Fuente: CFN

4.1.2.2. Proveedores

La CFN recibe importantes inyecciones de liquidez por parte del Estado ecuatoriano

4.1.2.2.1. Clientes

El sector público ecuatoriano viene impulsando una opción de financiamiento estatal, constituida por la CFN, que complementa su acción en los sectores productivos. El objetivo de estas entidades es estimular la inversión y la competitividad e impulsar el crecimiento económico sustentable en todos los sectores productivos y servicios del país. Dentro del Crédito Directo que genera la CFN Ambato ha realizado las siguientes colocaciones durante el año 2013 en los siguientes sectores económicos:

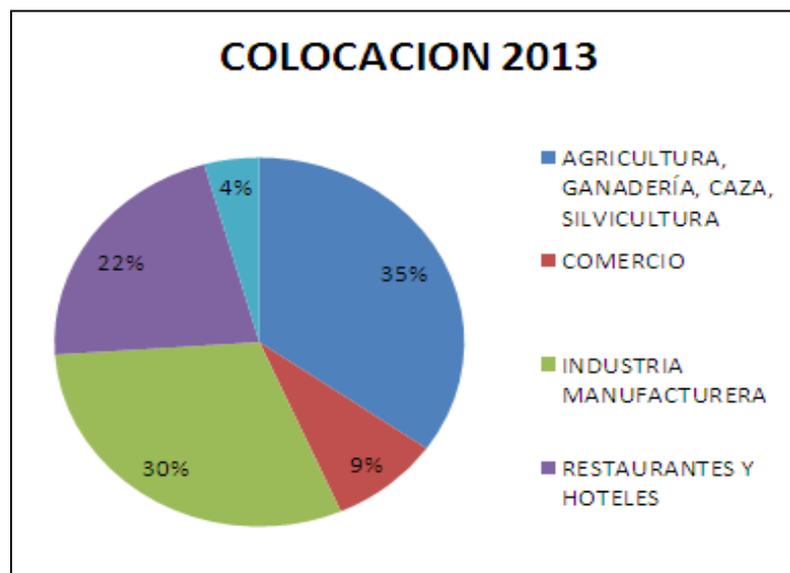


Gráfico Nº 35: Colocaciones por sector económico
Elaborado por: Lorena Olivarez

La CFN se ha convertido en un aporte al desarrollo de las actividades de algunas instituciones que, por su condición, no pueden fondearse directamente; es, además, una alternativa de acceso a recursos de más largo plazo. Actualmente, las entidades financieras consiguen fuentes de fondeo externas en el mejor de los casos y en la mayoría de las veces de no más de tres años dado el riesgo país, mientras que la CFN pone a su

disposición líneas de crédito de seis, ocho y hasta diez años de plazo. De hecho, según estadísticas de la institución, el crédito de la CFN se colocaría a cinco años promedio.

4.1.2.4.1. Competencia

En relación a la competencia, pues se puede establecer que para la CFN, toda entidad financiera que otorgue préstamos, se consideraría como competencia de la institución, pues hoy en día, tanto emprendedores, como empresas e industrias, buscan créditos para financiar sus planes de negocio, aumento y adecuación de instalaciones de la empresa, maquinaria, capital de trabajo entre otros, por lo que la decisión de optar por una u otra entidad, radica básicamente en las facilidades que ofrecen.

4.2. Análisis Interno

Dentro del análisis interno, se considera el funcionamiento de la CFN desde sus diferentes capacidades:

4.2.1. Capacidad administrativa

La CFN cuenta con una administración con gran experiencia, lo cual favorece al crecimiento sostenido de la Institución mediante una ampliación de su capacidad operativa crediticia. Del mismo modo, ha reforzado el personal en el área de negocios, ha realizado importantes inversiones y ha fortalecido su plataforma tecnológica informática.

La CFN ha consolidado su actividad crediticia con el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo del Ecuador, con especial atención a la pequeña empresa. Adicionalmente, la Institución ha apoyado al sector productivo con programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento de dicho sector, buscando así mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

La participación de la CFN Ambato al servir de los sectores económicos a partir del año 2007 al 2013 ha venido desarrollándose de la siguiente manera:

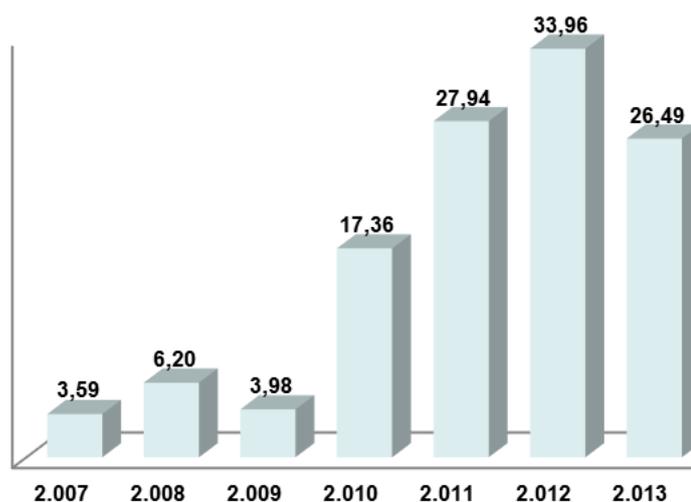


Gráfico N° 36: Colocaciones CFN Ambato (USD millones)
Elaborado por: Lorena Olivarez

A continuación se puede ver el cumplimiento de las metas desembolsadas a diciembre 2013 por Crédito de Primer Piso.

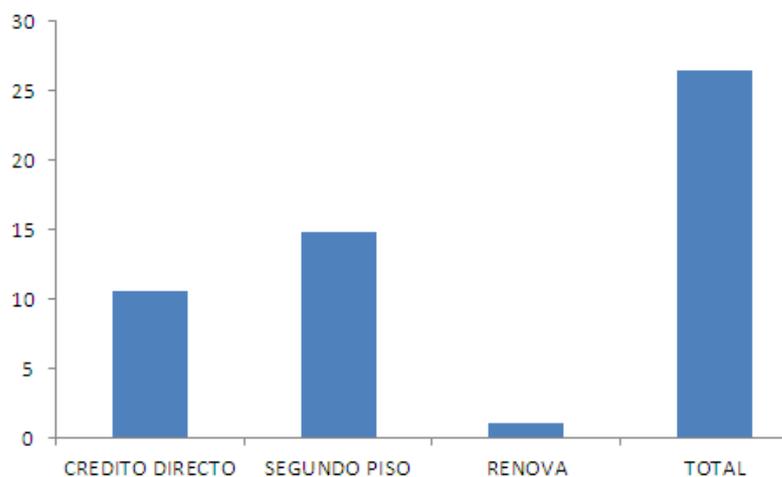


Gráfico N° 37: Colocaciones metas y ejecutado 2013 (USD millones)
Elaborado por: Lorena Olivarez

MECANISMO DE FINANCIAMIENTO	META	CUMPLIMIENTO	(%)
CREDITO DIRECTO	14	10.58	76%
SEGUNDO PISO	15.4	14.87	97%
RENOVA	0.72	1.04	144%
TOTAL	30.12	26.49	88%

Tabla N°23: Colocaciones metas y ejecutado 2013
Elaborado por: Lorena Olivarez

Metas y Objetivos: Las metas establecidas para la CFN Sucursal Ambato correspondiente al año 2013 y respecto al área de crédito de primer piso son:

PROGRAMA CFN	Crédito Directo
OBJETIVO u7654r	Otorgar crédito destinado a los sectores productivos y servicios de la economía; financiando la compra de AF, CT de pequeñas medianas y grandes empresas del Ecuador
RESPONSABLE	Gerencia
INDICADOR	Monto Colocado
META ANUAL 2013	USD \$ 14 millones
EJECUTADO	USD \$ 10.58 millones
CUMPLIMIENTO	76%

Tabla N° 24: Colocaciones metas y ejecutado Crédito Directo

Elaborado por: Lorena Olivarez

4.2.2. Capacidad financiera

La capacidad financiera de la CFN Sucursal Ambato, viene dada por las cifras de sus estados financieros, y su evolución en el tiempo.

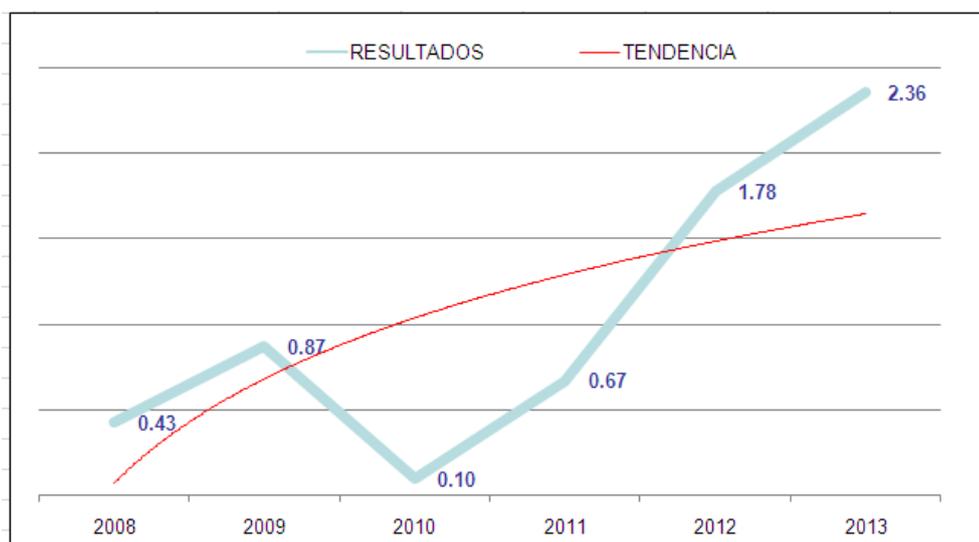


Gráfico N° 38: Evolución de la Rentabilidad periodo 2008- 2013 (USD millones)

Elaborado por: Lorena Olivarez

Los resultados obtenidos al 2013 se puede observar en el siguiente gráfico:

RUBROS	AMBATO
INGRESOS FINANCIEROS	4,912,853.48
INTERESES GANADOS	4,912,853.48
<i>Primer Piso</i>	1,455,708.59
<i>Segundo Piso</i>	3,114,681.09
<i>Transporte</i>	176,292.71
<i>Mora</i>	166,171.09
EGRESOS FINANCIEROS	1,958,685.55
INTERESES CAUSADOS	1,928,715.06
<i>Primer Piso</i>	447,501.95
<i>Segundo Piso</i>	1,414,657.25
<i>Transporte</i>	57,653.60
<i>Otros</i>	8,902.26
COMISIONES CAUSADAS	29,970.49
MARGEN BRUTO FINANCIERO	2,954,167.93
OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	(507,725.83)
GASTOS OPERATIVOS	507,725.83
<i>Gastos Generales</i>	422,094.40
<i>Gastos Institucionales</i>	85,631.44
MARGEN OPER. ANTES DE PROVISIONES Y DEPRECIACIONES	2,446,442.10
PROVISIONES	239,426.69
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	33,243.21
<i>Depreciaciones</i>	33,243.21
MARGEN OPERATIVO NETO	2,173,772.20
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	184,808.41
OTROS INGRESOS	205,444.02
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	20,635.61
RESULTADO NETO	2,358,580.62

Tabla N°25: Resultados obtenidos al 2013
Fuente: CFN Ambato

La Corporación Financiera Nacional al 31 de Diciembre de 2013 obtuvo una utilidad de USD \$ 62.38 millones, aportando la Sucursal Ambato en USD \$ 2.36 millones correspondiendo un 3.78%.

4.2.3. Capacidad talento humano

La CFN Ambato cuenta con el contingente técnico y altamente profesional de sus funcionarios, reafirmando el propósito de caminar de la mano con las políticas macroeconómicas del Estado, que con mística y lealtad mantienen a la Institución como el pilar fundamental de desarrollo del país, generando, gracias a sus esfuerzos, fuentes de trabajo y empleo en beneficio del pueblo ecuatoriano.

4.2.4. Capacidad de comercialización

La CFN Ambato impulsar el servicio de financiamiento en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza, cabe resaltar que se cuenta con el apoyo de una oficina en Latacunga para mejorar la gestión y facilitar la accesibilidad a los clientes; se ha buscado llegar a óptimos niveles de operatividad y colocación de créditos, sin embargo no se cuenta con estrategias de comunicación, promoción y publicidad adecuadas que le permitan dar a conocer de todos los productos y servicios que la institución ofrece, lo que genera un desconocimiento de la población, acerca de los beneficios financieros que puede obtener a través de la institución.

5. ANÁLISIS DEL MONITOREO ACTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Actualmente la CFN mantiene un plan estratégico, el cual se descompone en planes operativos anuales, para cada una de las áreas de la organización y que son monitoreados en forma trimestral a través de un sistema informático (PCIE-Plan Operativo). Dicho sistema permite al usuario ingresar la información de los avances de cada uno de los proyectos definidos como plano operativo.

El Plan Estratégico de la CFN está compuesto por objetivos que en su mayoría están encaminados básicamente a la perspectiva financiera, mientras solo uno de ellos “Lograr una mayor productividad en la Institución” abarca a una serie de proyectos que podrían estar clasificados dentro de las tres restantes perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Se ha podido evidenciar que esta deficiencia se originó por cuanto si bien existía conciencia de medir otro tipo de proyectos que no sean de tipo financiero, la definición de ellos se hizo en forma intuitiva sin contar con una metodología que permita clasificar a cada uno de los proyectos de acuerdo al ámbito y perspectiva que reconoce el Cuadro de Mando Integral.

Con la finalidad de que los planes operativos guarden relación con la estrategia de la institución, como parte de la metodología de evaluación implementada por la CFN, se ha determinado que cada proyecto esté relacionado directamente con el cumplimiento de uno/unos de los objetivos identificados en el Plan Estratégico.

Sin embargo de lo anteriormente anotado se observa que a pesar de que cada proyecto está vinculado con un objetivo estratégico, estos proyectos y sus indicadores de medición están dirigidos básicamente al ámbito de resultados y más concretamente a aquellos de tipo financiero, dejando de un lado la medición de los otros ámbitos que establece el Cuadro de Mando Integral y que permiten monitorear y evaluar cómo la organización administra sus recursos previo la determinación del impacto alcanzado por ellos, que se refleja en la perspectiva de tipo financiero.

Del análisis efectuado, se puede concluir que la falta de equilibrio en el conjunto de indicadores que monitorean el actual plan estratégico de la CFN, se debe a que cada una de las áreas por separado identificó los proyectos que desde su punto de vista contribuían a la consecución de la estrategia institucional. Sin embargo al ser estos objetivos definidos en forma unilateral dejan de un lado una serie de relaciones causa-efecto y sinergias que permiten la mejor utilización de los recursos. Por otro lado, al ser definidos por cada unidad de negocio, no se aprovecha la secuencia lógica, mediante la cual se identifican los procesos, estableciendo relaciones estratégicas entre todas las áreas que lo forman y aprovechando los ahorros que esta práctica determina.

Frente a esta forma de identificar los proyectos de cada área, el resultado final es la duplicación de funciones, en algunas actividades de las diferentes unidades de negocio, la mala utilización de los recursos necesarios para ejecutarlos y por consiguiente falta de productividad reflejada en los índices financieros de la institución. Dichos índices aunque aparentemente se encuentran en niveles adecuados, podrían resultar más satisfactorios si se considerarán como premisa previa, el equilibrio de las tareas y actividades que cada área cumple, su interrelación y su medición que es el fundamento del Cuadro de Mando Integral.

5.1. Ejes Estratégicos

Sobre la base de la Misión y Visión institucionales, se determinaron los ejes estratégicos, puntos de partida que reflejan la concepción de la estrategia integral de la institución. El negocio de crédito al constituir un aporte fundamental en la consecución de la estrategia definida, se soportará en dichos ejes, los cuales son:

- Desarrollo de sectores productivos.- Identificado como un eje estratégico, por cuanto el acceso por parte del cliente al crédito y le posibilitarán alcanzar los objetivos y metas definidas para su empresa, dado que contará con un apoyo de recursos monetarios para apalancar su inversión cuando se trate del crédito.
- Productos que satisfacen las necesidades de los clientes.- La Corporación Financiera Nacional como una entidad de desarrollo, busca identificar segmentos de mercado no atendidos por la banca tradicional o complementar los servicios que dichas instituciones no pueden entregarlos en las condiciones que los clientes requieren.

En este contexto, el negocio crediticio está enfocado fundamentalmente a las personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades de producción y servicios, que requieren

prioritariamente condiciones de largo plazo y períodos de gracia, dado el tipo de actividades que desempeñan.

- **Sistemas de gestión eficientes.**- A través de los cuales la CFN contará con recursos humanos y tecnológicos, que alineados a su definición estratégica, brindarán al cliente una excelencia operativa, que redundará en un valor agregado, en términos de la satisfacción de sus necesidades e incremento de su rentabilidad.
- **Sustentabilidad Institucional.**- Mediante el éxito en la atención al cliente a través de los negocios de crédito, la entidad podrá alcanzar una rentabilidad suficiente, para garantizar su permanencia en el mercado y lograr un crecimiento en la atención de su segmento objetivo.

Los ejes estratégicos descritos con anterioridad, evidencian claramente la estrategia del negocio de crédito, como un enfoque diferenciado en etapa de madurez del negocio, es decir direccionado hacia cierto grupo de clientes en particular, con líneas de productos específicas y características especiales, que satisfacen las necesidades de sus clientes frente a sus competidores.

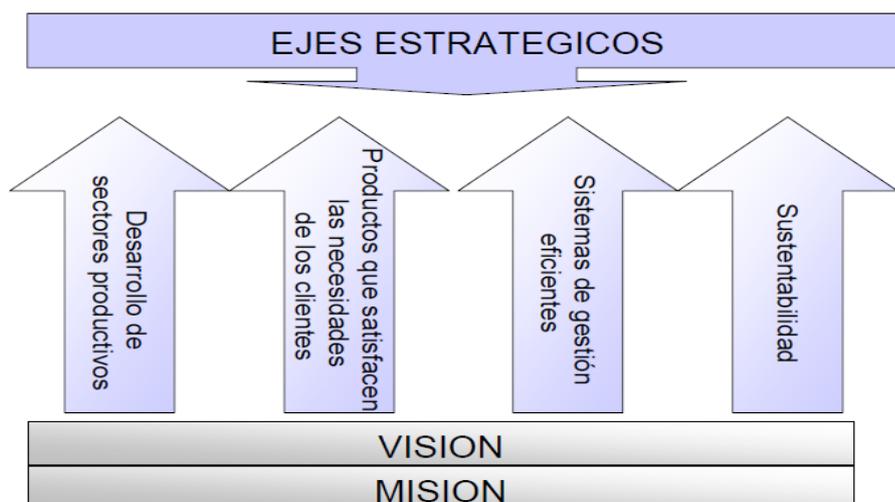


Gráfico N°39: Ejes estratégicos
Fuente: CFN

5.2. Análisis DOFA y temas estratégicos

La metodología, se inicia con la identificación del FODA de las líneas de negocio, para en forma posterior establecer las interrelaciones entre factores internos y externos del sujeto de análisis.

Una vez identificados los factores constitutivos del FODA, se procederá mediante la correlación de dichos factores, determinar los temas estratégicos fundamentales para el negocio crediticio. Una vez que se ha analizado el ambiente interno y externo de la CFN Ambato, se ha podido identificar los siguientes factores determinantes del FODA:

Matriz Estratégica FODA

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZA
FACTORES INTERNOS	<p>O1 Ampliación de número de canales de distribución</p> <p>O2 Ejecutor de las políticas del Estado para la reactivación del sector productivo.</p> <p>O3 Demanda insatisfecha de crédito de largo plazo.</p> <p>O4 Cobertura a nivel regional</p>	<p>A1 Competencia directa de la banca privada</p> <p>A2 Entorno macroeconómico nacional vulnerable.</p>
FORTALEZAS	OPCIONES OFENSIVAS: FO	OPCIONES DEFENSIVAS: FA
<p>F1 Diversidad de productos en el segmento de crédito de primer piso.</p> <p>F2 Cuenta con manuales de crédito con metodología para analizar y evaluar proyectos.</p> <p>F3 Tasas y plazos competitivos</p>	<p>F1, F3 X O3 Incrementar las colocaciones de crédito de primer piso.</p> <p>F1, F3 X O4 Informar a los diferentes sectores económicos las facilidades de crédito.</p> <p>F2 X O1 Mejorar la imagen corporativa con un adecuado servicio al cliente.</p> <p>F1, F3 X O 2 Aumentar la captación de clientes del sector productivo</p>	<p>F1, F3 X A1 Mejorar la asesoría de gestión al cliente de las líneas de crédito</p> <p>F2 x A2 Identificar y desarrollar alianzas estratégicas</p>
DEBILIDADES	OPCIONES ADAPTATIVAS: DO	OPCIONES DE SOBREVIVENCIA: DA
<p>D1 Falta de personal para atender demanda de crédito</p> <p>D2 Insuficientes incentivos para el personal.</p> <p>D3 Exceso de requisitos para otorgamiento de crédito.</p>	<p>D1 X O2, O3 Desarrollar la selección, contratación y capacitación al personal</p> <p>D2 X O3 Mejorar la motivación y el desempeño laboral</p> <p>D3 X O2 Incrementar la eficiencia operacional de la Sucursal.</p>	<p>D1, D2 X A1 Participar a los empleados en el desarrollo de los planes estratégicos.</p> <p>D3 X A2 Fijar mecanismos que permitan tomar decisiones basadas en la planificación de meta.</p> <p>D3 X A2 Establecer procesos combinados</p>

Tabla N° 26: FODA

Elaborado por: Lorena Olivarez identificar

5.3. Clasificación de temas estratégicos

Continuando con la metodología de definición de mapas estratégicos, corresponde la clasificación de los temas estratégicos, identificados a partir del diagnóstico FODA, dicha clasificación permitirá ubicar a cada tema dentro de los cuatro ámbitos del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de determinar si existe un equilibrio, entre las diferentes perspectivas que formarán parte del mapa estratégico.

TEMAS ESTRATEGICOS	UBICACIÓN			
	PF	PCL	PI	DHT
F1, F3 X O3 Incrementar las colocaciones de crédito de primer piso.	X			
F1, F3 X O4 Informar a los diferentes sectores económicos las facilidades de crédito.		X		
F2 X O1 Mejorar la imagen corporativa con un adecuado servicio al cliente.			X	
F1, F3 X O2 Aumentar la captación de clientes del sector productivo	X			
D1 X O2, O3 Desarrollar la selección, contratación y capacitación al personal				X
D2 X O3 Mejorar la motivación y el desempeño laboral				X
D3 X O2 Incrementar la eficiencia operacional de la Sucursal.			X	
F1, F3 X Mejorar la asesoría de gestión al cliente de las líneas de crédito		X		
F2 x A2 Identificar y desarrollar alianzas estratégicas				X
D1, D2 X A1 Participar a los empleados en el desarrollo de los planes estratégicos.				X
D3 X A2 Fijar mecanismos que permitan tomar decisiones basadas en la planificación estratégica				X
D3 X A2 Establecer procesos combinados				X

Tabla N° 27: Temas estratégicos
Elaborado por: Lorena Olivarez

5.4. Diseño del mapa estratégico de los negocios crediticio

Una vez clasificados los temas estratégicos de acuerdo a su ámbito, el paso siguiente consiste en representar gráficamente la relación causa-efecto, de todos los temas, objetivos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia de la CFN Ambato se vuelve más efectiva.

Los objetivos estratégicos definidos para las cuatro perspectivas del CMI son:

5.4.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para la CFN Ambato, e incluye las prioridades de:

- Incrementar las colocaciones de crédito de primer piso
- Aumentar la captación de clientes del sector productivo.

Sobre la base de la mejor utilización de los recursos, para atender operaciones de crédito y el incremento de los desembolsos generados por la aprobación de operaciones la CFN Ambato alcanzará una rentabilidad suficiente que le permitirá mantener el negocio crediticio en el corto, mediano y largo plazo, para garantizar su participación en el sistema financiero regional y continuar apoyando el desarrollo de las actividades de producción y servicios.

A través de la excelencia en el servicio al cliente, la promoción y publicidad sobre las líneas de crédito para el sector productivo y un incremento de la rentabilidad del beneficiario final, será posible crecer tanto el número de operaciones cuanto el volumen de crédito desembolsado, debido básicamente al efecto multiplicador que ocasiona un cliente que se siente satisfecho con sus necesidades.

5.4.2. Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes estableciéndose:

- Informar a los diferentes sectores económicos las facilidades de crédito.
- Mejorar la asesoría de gestión al cliente de las líneas de crédito

Uno de los principales impactos en la concesión crediticia es la disponibilidad de una fuente de recursos, que potencialice la capacidad de producción y comercialización de la empresa, sustentado en una excelencia operativa y en un diseño de productos conforme sus necesidades, para así lograr la rentabilidad institucional.

El mejorar la atención y la asesoría a los clientes, permitirá una sólida definición en la gestión de procesos que resalte las características deseables por parte del cliente en el producto, posibilitará alcanzar una excelencia en el servicio entregado.

5.4.3. Perspectiva Interna

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de los clientes. El objetivo definido es la gestión de procesos que incluye:

- Mejorar la imagen corporativa con un adecuado servicio al cliente.
- Incrementar la eficiencia operacional de la Sucursal.

Las estrategias mencionadas se conseguirán a través de una adecuada gestión tecnológica y del recurso humano, para manejar una plataforma informática acorde a la necesidad y perspectiva del negocio, fundamentada en un personal apto para aprovechar con eficiencia dicha plataforma.

La alineación estratégica cuya operatividad se consigue a través del recurso tecnológico y humano, se reflejará en el diseño de productos acorde a las necesidades del cliente y las características del mercado objetivo.

5.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la CFN Ambato e identifican su capacidad para adaptarse, cambiar y mejorar. Dichos objetivos son:

- Desarrollar la selección, contratación y capacitación al personal
- Mejorar la motivación y el desempeño laboral
- Identificar y desarrollar alianzas estratégicas
- Participar a los empleados en el desarrollo de los planes estratégicos.
- Fijar mecanismos que permitan tomar decisiones basadas en la planificación estratégica.
- Establecer procesos combinados

Mediante los procesos de selección, contratación y capacitación en el ámbito de crédito fundamentalmente se potenciará una gestión de procesos que permitirá una atención personalizada y de alto impacto en el cliente lo que permitirá aumentar la productividad, por ende los desembolsos, y por consiguiente garantizará una sustentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

La alineación estratégica institucional construirá competencias tanto a nivel interno como de impacto en los clientes, con la finalidad de cumplir el objetivo de mejor utilización de los recursos, e incremento del negocio, cuyo efecto final se reflejará en una rentabilidad para sustentar el negocio crediticio.

A continuación, se muestra en forma gráfica el mapa estratégico:

PROCESOS CHECK LIST

Fuente de información relativa a la Institución:

x	Plan(es) Estratégicos actuales
x	Plan(es) Financieros actuales
	Plan(es) de Marketing actuales
x	Plan(es) Operativos actuales
x	Reportes anuales
x	Programas de desarrollo de la calidad
x	Estudios a Clientes
x	Entrevistas Gerentes

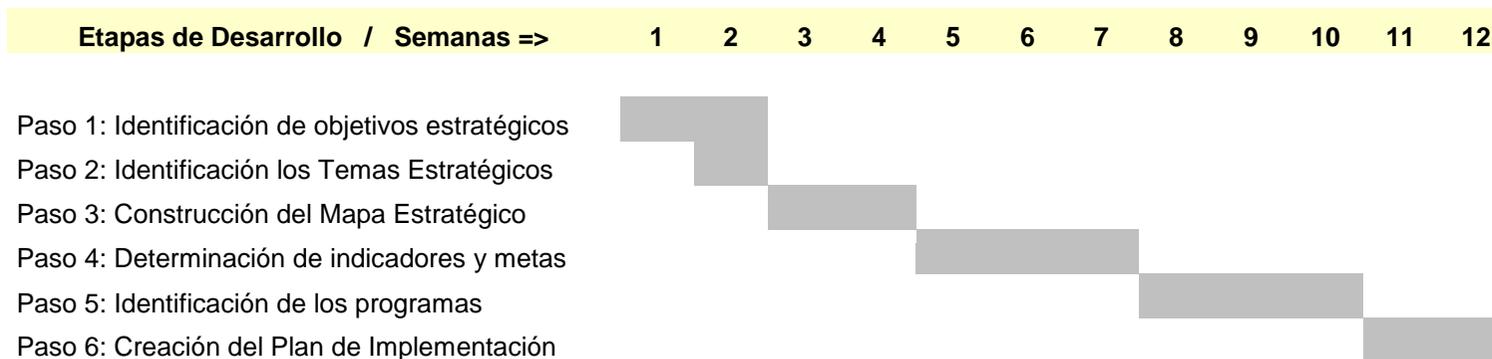
Fuente de información relativos a la empresa

x	Análisis Competitivo
x	Análisis de Amenazas de la Industria
	Análisis de las amenazas tecnológicas
	Análisis de las amenazas de Marketing

Tabla N° 28: Procesos check list

Elaborado por: Lorena Olivarez

Línea de Desarrollo



Comentario:

El desarrollo del proceso de 6 pasos tomará alrededor de 12 semanas.

El siguiente paso es realizar el proceso en cascada del CMI a otros niveles en la organización basados en el Plan de implementación. Tres tipos de equipos son desarrollados en este proceso:

- Equipo de Liderazgo: Entienden y articulan la estrategia, apoyan fuertemente el programa
- Equipo de CMI: Es el equipo más importante, es donde mayoritariamente el trabajo fuerte toma lugar
Recolectan y utilizan la información, construyen mapas, documentos y procesos etc.
- Equipo de Indicadores: Personal de bajo nivel que tiene detallado entendimiento de los indicadores.

Tabla Nº 29: Línea de Desarrollo
Elaborado por: Lorena Olivarez

CHECK LIST DE INFO PARA EQUIPOS

Equipo de Liderazgo:

- Son los pensadores estratégicos y cuentan con un entendimiento completo del negocio.
- Son los que dan soporte y apoyo al CMI (visibles a todos).
- Dan soporte y hacen que otros se involucren en el proceso (hacerlo propio).
- Comunican efectivamente la estrategia a otros.
- Calificados para tomar decisiones en relación a temas, objetivos etc.

Equipo CMI:

- Con buen entendimiento general del negocio.
- Con buenas habilidades de entrevistar y extraer una información completa y crucial.
- Tienen gran credibilidad y son respetados por los otros Gerentes.
- Venden el CMI a otras áreas funcionales.
- Tienen buen relacionamiento con los niveles más altos de la organización.
- Con habilidades de documentar y presentar resultados estratégicos.

Equipo de Indicadores:

- Entendimiento detallado de su área funcional.
- Pueden obtener y analizar informaciones para una clara comunicación a otros.
- Comprenden los temas estratégicos relativos a sus trabajos.
- Tienen buen relacionamiento y buen trabajo con la administración de nivel medio de la Organización.

Tabla Nº 30: Check List Info para equipos

Elaborado por: Lorena Olivarez

CHECK LIST EQUIPO CMI

x	Contar con un sólido entendimiento del desarrollo del CMI
x	Obtener informaciones estratégicas y recabarla visión estratégica general de la institución
x	Conducir entrevistas personales con los miembros del Equipo de Liderazgo.
x	Volcar informaciones estratégicas en Objetivos y Temas estratégicos.
x	Confirmar resultados al Equipo de Liderazgo
x	Identificar objetivos estratégicos y desarrollar mapas por cada tema.
x	Entrevistarse con el Equipo de Liderazgo para la aprobación de los Mapas Estratégicos.

Resumen:

- El equipo de CMI es el equipo que construirá el Cuadro de Mando Integral. El equipo de CMI obtendrá y seleccionará información de las entrevistas con el Equipo de Liderazgo.
- Una vez obtenida y analizada la información será documentada en los documentos del Cuadro de Mando Integral: Objetivos estratégicos, Mapas, etc.
- Uno de los desafíos mayores para el Equipo de CMI es finalizar los Mapas Estratégicos para cada Tema y obtener apoyo del Equipo de Liderazgo.

Tabla N° 31: Check list Equipo BSC

Elaborado por: Lorena Olivarez

PROYECTO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

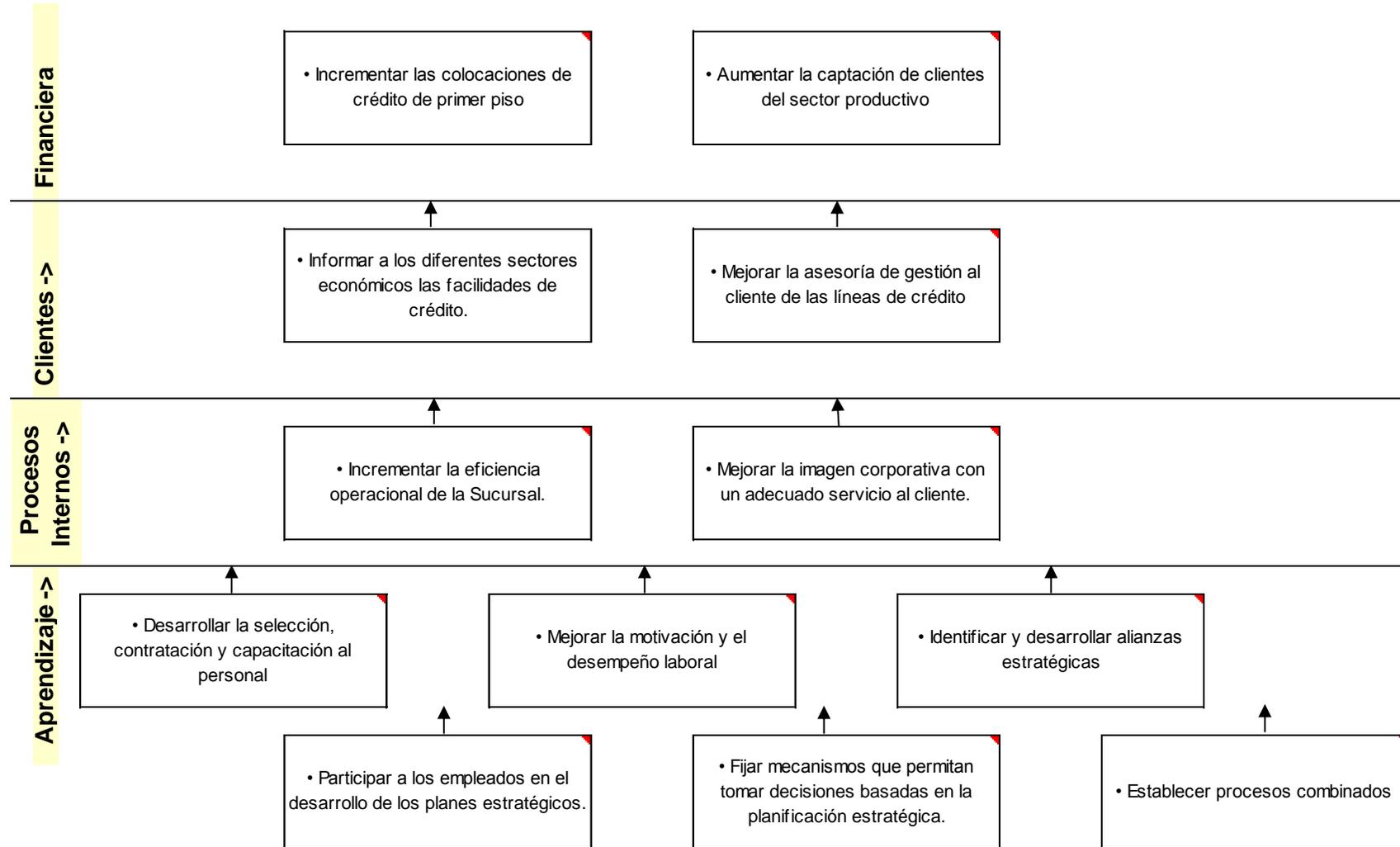


Gráfico N° 40: Mapa Estratégico
Elaborado por: Lorena Olivarez

Una vez definidos el mapa estratégico de crédito, el proceso culminaría con el planteamiento de los planes de acción, proyectos para su ejecución, monitoreo y ajuste de ser necesario. La presente investigación alcanza la definición de los mapas estratégicos, el paso próximo citado, será motivo de recomendación a la CFN Ambato.

5.4.5. Aplicación de indicadores

PROYECTO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Definición	Forma de Medición	Responsable	FRECUENCIA	META
Financiera	Incrementar las colocaciones de crédito de primer piso	Monto aprobado de Primer Piso	Determina el monto de crédito que ha sido aprobado	Monto de crédito aprobado vs Meta de la Sucursal	Oficiales de Crédito	Mensual	13.28 millones
		Monto de crédito desembolsados de Primer Piso	Identifica el monto de crédito desembolsado	Monto de crédito desembolsado vs Meta de la Sucursal	Oficiales de Instrumentación	Mensual	14 millones
	Aumentar la captación de clientes del sector productivo.	Número de operaciones aprobadas Primer Piso	Establece la cantidad de solicitudes aprobadas	Número de créditos aprobados vs Meta de la Sucursal	Oficiales de Crédito	Mensual	31 operaciones
		Número de operaciones de crédito de Primer Piso desembolsadas	Establece la cantidad de solicitudes que se han desembolsado	Número de créditos desembolsados vs Meta de la Sucursal	Oficiales de Instrumentación	Mensual	39 operaciones
Clientes ->	Mejorar la asesoría de gestión al cliente de las líneas de crédito	Número de asesorías entregadas	Establece la cantidad de asesorías técnicas impartidas al público	Número de asesorías realizadas vs Meta de la Sucursal	Oficiales de Preanálisis	Mensual	6 Asistencias
	Informar a los diferentes sectores económicos las facilidades de crédito.	Número de clientes atendidos	Determina la cantidad de clientes atendidos con información sobre las líneas de crédito	Número de clientes atendidos vs lo programado	Oficiales de Preanálisis	Mensual	50 clientes
Procesos Internos ->	Mejorar la imagen corporativa con un adecuado servicio al cliente.	Grado de satisfacción del cliente	Refleja el nivel de calidad en la atención al cliente	Calificación del servicio	Oficiales de Preanálisis	Mensual	Excelente
	Incrementar la eficiencia operacional de la Sucursal.	Tiempo de concesión del crédito de Primer Piso	Mide el tiempo para otorgar un crédito	Sumatoria del tiempos del proceso de crédito vs la meta	Oficial de cumplimiento de crédito	Semestral	60 días
	Fijar mecanismos que permitan tomar decisiones basadas en la planificación de meta.	Nuevos mecanismos implementados	Determina los nuevos programas implementados para la toma de decisiones	Número de mecanismos implantados	Gerente Sucursal	Trimestral	De acuerdo a los requerimientos
	Establecer procesos combinados	Número de reestructuraciones en el proceso crediticio	Establece los cambios que facilite la concesión de créditos	Número de actividades de crédito combinadas	Oficial de crédito	Trimestral	De acuerdo a los requerimientos
Tiempo en el área de negocio crediticio		Mide el tiempo de las áreas que intervienen en la concesión del crédito	Sumatoria del tiempos del proceso de crédito vs la meta	Oficial de cumplimiento de crédito	Semestral	45 días	

Aprendizaje->	Desarrollar la selección, contratación y capacitación al personal	Número de capacitación ejecutadas	Identifica el número de capacitaciones que han recibido los funcionarios	% Capacitación Recibida / Capacitación implantada	Asistente Administrativa - Recursos Humanos	Anual	90%
	Mejorar la motivación y el desempeño laboral	Nivel de desempeño del servidor	Identifica el nivel de desempeño de los funcionarios en referencia al cumplen sus actividades	Calificación de desempeño del funcionario vs al rango aceptable de rendimiento	Gerente Sucursal - Recursos Humanos	Anual	90%
	Identificar y desarrollar alianzas estratégicas	Acuerdos con instituciones asociadas	Identifica el apoyo de instituciones relacionadas con la entidad	Número de acuerdos	Gerente Sucursal	Anual	De acuerdo a los requerimientos
		Asistencias a actividades con instituciones asociadas	Determinad el número de asistencias con entidades relacionadas	Número de asistencias vs los programado	Gerente Sucursal	Anual	> 2 eventos al año
	Participar a los empleados en el desarrollo de los planes estratégicos.	Participación de los empleados	Identifica como se han involucrado los funcionarios a la ejecución de los planes estratégicos establecidos	Número de actividades realizadas vs Actividades programadas	Gerente Sucursal	Anual	De acuerdo a los requerimientos

Tabla N° 32: Resumen Objetivos, Indicadores, Metas y Programas
Elaborado por: Lorena Olivarez

PROYECTO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PROCESO	INDICADOR	DEFINICIÓN	FINALIDAD	FORMA MEDICIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META
Proceso Crédito Primer Piso	Montos de colocación de crédito	Determina el monto de colocaciones de crédito y su nivel de cumplimiento frente a las metas establecidas	Observar el cumplimiento de metas	Monto colocado vs metas de la Sucursal	Gerente Sucursal	Mensual	14 millones
Preanalizar Solicitudes de Crédito	Tiempo de ciclo	Tiempo de preanálisis de solicitud de crédito	Evaluar el nivel de cumplimiento del estándar de tiempos de preanálisis	Diferencia entre fecha de registro del cierre y la fecha de asignación al oficial responsable de la operación	Oficiales de enlace, información, Gerente Sucursal	Mensual	15 días
	Número de rechazos por criterio de elegibilidad	Determina el status de calificación de los clientes que se acercan a la CFN a solicitar crédito	Evaluar la calificación del perfil de riesgo de los clientes	Sumatoria del número de calificaciones según el perfil de riesgo del cliente - porcentajes	Oficiales de enlace e información	Mensual	
	Número de solicitudes procesadas por destino de crédito	Determina el número de solicitudes procesadas en un periodo de tiempo por destino de crédito (AF o CT)	Evaluar las necesidades de destino de crédito	Sumatoria del número de solicitudes procesadas por destino del crédito	Oficiales de enlace e información	Mensual	
Analizar y aprobar solicitudes de crédito	Tiempo de análisis y recomendación del crédito	Mide el tiempo que toma analizar y presentar el informe de viabilidad a la instancia de aprobación	Evaluar el nivel de cumplimiento del estándar de tiempo de análisis	1. Diferencia entre fechas asignación análisis y presentación del informe 2. Diferencia entre fechas asignación y fecha en que completa documentación el cliente	Oficiales de crédito	Mensual	30 días
	Tiempo de decisión sobre solicitud de crédito en instancias de aprobación	Mide el tiempo que toma en ser aprobado el crédito recomendado a la instancia respectiva	Evaluar el número de días laborables que tarda la instancia de aprobación en resolver sobre el crédito recomendado	Promedio de (diferencia en días laborables entre fecha recomendación del crédito (informe de viabilidad), y fecha de decisión de instancia correspondientes (resolución)	Secretaría General	Mensual	
	Número de solicitudes procesadas	Establece la cantidad de solicitudes procesadas en un periodo de tiempo por cada oficial de crédito	Identificar el nivel de productividad del proceso de análisis y aprobación	Sumatoria de solicitudes en análisis de cada oficial que resultan: aprobadas (monto promedio), negadas, devueltas, desistidas	Oficiales de crédito	Mensual	

Instrumentar operaciones y ejecutar desembolsos	Tiempo de instrumentación	Mide el tiempo que toma instrumentar el crédito	Obtener tiempos promedio de instrumentación de operaciones	Este indicador, calcula los días laborables promedio entre la fecha de aceptación del cliente de los tiempos y condiciones establecidos en la Resolución de Aprobación hasta la fecha de firma de documentos legales como contrato, tabla y pagaré	Analistas legales, oficial de cumplimiento, técnica de seguros, oficial de instrumentación	Mensual	15 días
	Tiempo de primer desembolso	Mide el tiempo que toma realizar el primer desembolso	Obtener tiempos promedio de primer desembolso de operaciones	Este indicador, calcula los días laborables promedio entre la fecha de aceptación del cliente de los tiempos y condiciones establecidos en la Resolución de Aprobación hasta la fecha de firma de documentos legales como contrato, tabla y pagaré	Oficiales de Instrumentación, Operadores de Finanzas y Custodia, Operadores de Cartera	Mensual	

Tabla Nº 33: Indicadores de Gestión - Proceso De Crédito de Primer Piso
Elaborado por: Lorena Olivarez

6. PROCESO OPERATIVO DE LA CONCESIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO

Analizando las operaciones de crédito que han sido desembolsadas durante el ejercicio económico 2013, se ha identificando los tiempos y actores dentro de este proceso, el cual se divide en tres fases fundamentales: pre análisis, análisis e instrumentación.

La finalidad de analizar el proceso crediticio, ha sido identificar los controles internos que permitan reducir la probabilidad de ineficiencia, mantener la integridad de los controles existentes y reducir errores en el procesamiento de transacciones, así como aportar con puntos para el mejor seguimiento del proceso, contribuyendo al cumplimiento de la planificación institucional.

El proceso de crédito de primer piso del giro del negocio implica tres etapas definidas por lo que se presentan a continuación los controles que en cada etapa se tienen implementados en la CFN:

6.1. Pre analizar solicitudes de Crédito

Esta primera etapa constituye el primer filtro que la CFN tiene al implementar sus operaciones de crédito y se centra en revisión de requisitos que debe cumplir el cliente, la CFN entregará solicitudes de crédito a aquellos clientes que:

- No se encuentren en las bases reservadas del CONSEP.
- Mantengan actualmente un perfil de riesgo del cliente ADECUADO o CONDICIONADO, de acuerdo a la Metodología de Riesgo Vigente.
- El destino del crédito sea sujeto a financiamiento de acuerdo a las actividades financiables por parte de la CFN.

Si cumple con estas condiciones se le entrega la solicitud de crédito a fin de iniciar la estructuración del expediente y de la información preliminar del proyecto en base a la siguiente información:

- Actividad Económica de acuerdo al CIUU.

- Sector Económico de acuerdo al CIUU.
- Análisis de las 5C: (Capacidad de Pago-Capital-Colateral-Condiciones-Carácter).
- Definición conceptual del proyecto: (Ventas-Materia Prima-Tecnología-Inversiones-Beneficios Esperados-Fuentes de Pago).

6.2. Analizar solicitudes de Crédito

En esta etapa el objetivo es analizar el ámbito legal, técnico y financiero de las solicitudes de crédito recibidas, incluye la supervisión y verificación de las propuestas de garantías que respalden estos créditos, hasta la aprobación de las mismas por parte del nivel de autorización respectivo e implica los siguientes controles:

- Control Aporte del Cliente: En la resolución de aprobación del crédito, el cliente debe justificar el aporte.
- Visita de Control: El analista responsable de la operación realiza una visita de control al proyecto con la finalidad de evaluar las inversiones realizadas por el cliente, validar la información del cliente, verificar información financiera, estados financieros, facturas, declaraciones de impuesto a la renta y garantías.
- Análisis de la información financiera mediante un modelo. (herramienta de valoración CFN) y verificación de perfil de riesgo del cliente.
- Verificación de información de experiencia crediticia del cliente con la CFN de ser el caso.
- Informe legal sobre idoneidad de garantías.
- Verificación del proyecto en el Scoring CFN.
- Responsable de la Unidad de Crédito, revisa modelo y supervisa el informe de aprobación

6.3. Instrumentar Operaciones de Crédito

Esta etapa se caracteriza por la instrumentación legal y operativa de las solicitudes de crédito aprobadas por el nivel de autorización respectivo y el desembolso.

7. MONITOREO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

En base a lo anotado se ha definido en esta etapa los diferentes controles, siendo:

7.1. Datos Generales

Mediante los siguientes puntos se busca identificar al sujeto de crédito y su requerimiento, dicha información se obtendrá bajo las siguientes medidas:

- Nombre Deudor Principal
- Nombre Representante Legal / Cónyuge
- Nombre Codeudores / Garantes
- Sector
- Actividad
- Monto USD
- Destino
- Facilidad
- Plazo (días)
- Cantón
- Provincia
- Monto de Ventas Anuales
- Empleos Generados
- Tipo de Proyecto

7.2. Proceso de Precalificación

Mediante los siguientes puntos se busca identificar las diferentes actividades ejecutadas por el oficial de preanálisis, dicha información se obtendrá mediante los siguientes puntos:

Pre-Analista Responsable:

PROCESO	ACTIVIDAD	TIEMPO
Inicio	Fecha De Recepción Documentos Iniciales RPCP-16	Tiempo Concesión
Informe Cartera	Fecha Solicitud Correo Electrónico	Tiempo Cartera
	Fecha Recepción Correo Electrónico	
Informe Supervisión	Fecha Solicitud Memorando Solicitud	Tiempo Concesión
	Fecha Recepción Memorando Informe	Tiempo Supervisión
Entrega Documentación Cliente	Fecha Solicitud Documentación	Tiempo Cliente
	Fecha Creación Expediente / Cliente Completa Doc. RPCP-11	
Informe Legal	Fecha Solicitud Memorando Solicitud	Tiempo Concesión
	Fecha Recepción Memorando Informe	Tiempo Legal
Alcance Legal	Fecha Solicitud Documentos Cliente	Tiempo Concesión Tiempo Cliente Tiempo Legal
	Fecha Recepción Documentos Cliente	
	Fecha Solicitud Alcance Memorando Solicitud	
	Fecha Recepción Alcance Memorando Informe	
Verificación Referencias	Fecha Fin RPCP-13	Tiempo Concesión
Revisión Jefatura	Jefe Responsable	Tiempo Concesión
	Fecha Revisión RPCP-17	
Carga De Solicitud De Crédito	Fecha Estado Ingresado	Tiempo Concesión
	Fecha Estado Aprobado	
ESTADO FINAL	Precalificación	
TIEMPOS DE CICLO		Tiempo Concesión
		Tiempo Áreas De Apoyo
		Tiempo Cliente

Tabla N° 34: Pre análisis
Elaborado por: Lorena Olivarez

7.3. Proceso de Análisis

Mediante los siguientes puntos se busca identificar las diferentes actividades ejecutadas por el oficial de análisis, dicha información se obtendrá mediante los siguientes puntos:

Analista Responsable:

PROCESO	ACTIVIDAD	TIEMPO
Avalúo	Fecha Solicitud RPCP-27	Tiempo Cliente
	Fecha Recepción Avalúo	
Visita a empresa	Fecha Inicio	Tiempo Concesión
	Fecha Fin RPCP-01	
Informe técnico	Fecha Solicitud Memorando	Tiempo Concesión Tiempo Bienes
	Fecha Recepción Informe	
Alcance informe técnico	Fecha Solicitud Documentos Cliente	Tiempo Concesión Tiempo Cliente Tiempo Bienes
	Fecha Recepción Documentos Cliente	
	Fecha Solicitud Memorando Alcance	
	Fecha Recepción Alcance Informe	Tiempo Bienes (Técnico Forestal)
Informe técnico Forestal		
Alcance legal	Fecha Solicitud Documentos Cliente	Tiempo Concesión Tiempo Cliente Tiempo Legal
	Fecha Recepción Documentos Cliente	
	Fecha Solicitud Memorando Alcance	
	Fecha Recepción Alcance Informe	
Informe de Riesgos	Memorando Solicita Informe	Tiempo Riesgos
	Memorando Informe	
Informe de seguros	Fecha Solicitud	Tiempo Concesión Tiempo Bienes
	Fecha Recepción	
Análisis financiero y técnico	Fecha Fin	Tiempo Concesión
Elaboración de informe y recomendación	Fecha Fin Remite Correo Jefatura RPCP-19	Tiempo Concesión (Jefatura)
Aprobación	Instancia	Tiempo Instancia
	Nº Resolución	
	Fecha Aprobación	
Aceptación de términos	Fecha de Firma RPCP-28	Tiempo Cliente
ESTADO FINAL	Análisis	
TIEMPOS DE CICLO		Tiempo Concesión
		Tiempo Áreas De Apoyo
		Tiempo Cliente

Tabla Nº 35: Análisis

Elaborado por: Lorena Olivarez

7.4. Instrumentación

Mediante los siguientes puntos se busca identificar las diferentes actividades ejecutadas por el oficial de instrumentación, dicha información se obtendrá mediante los siguientes puntos:

Instrumentador Responsable:

PROCESO	ACTIVIDAD	TIEMPO
Asignación de instrumentador	Fecha Asignación Cobis Expedientes	Tiempo Concesión (Jefatura)
	Revisión Resolución RPCP-02	
Creación de trámite	Fecha Creación Cobis Trámites RPCP-02	Tiempo Concesión (Instrumentador)
Constitución garantías	Fecha Constitución	Tiempo Cliente
Elaboración pólizas (revisión de pólizas o constitución de póliza madre por parte de Bienes)	Envía Correo Para Revisión De Pólizas O Emisión Póliza Madre	Tiempo Concesión (Instrumentador)
	Recibe Correo Revisión Pólizas	Tiempo Bienes
Carga de información para tablas y pagaré	Fecha Tabla	Tiempo Concesión (Instrumentador)
Revisión de jefatura	Fecha Memorando Elaboración Contrato	Tiempo Concesión (Jefatura)
Elaboración de contrato	Memorando Contabilización Legal	Tiempo Legal
Registro de contrato, pagaré y póliza	Fecha Ingreso a Cobis Trámites	Tiempo Concesión (Instrumentador)
Envío a custodia , cartera y ruteo finanzas	Fecha Rcu-01	Tiempo Concesión (Jefatura)
Ejecución de desembolso (Cartera)	Fecha Transferencia BCE	Tiempo Cartera
Estado Final	Instrumentación	
TIEMPOS DE CICLO		Tiempo Concesión
		Tiempo Áreas Apoyo
		Tiempo Cliente

Tabla Nº 36: Instrumentación
Elaborado por: Lorena Olivarez

Con los parámetros expuestos se busca la revisión de los documentos de los archivos y registros que contienen información del proceso analizado para la concesión de los créditos de primer piso. A continuación se plasma el control que se propone para dar seguimiento a las solicitudes de crédito de primer piso:

- Nombre Deudor Principal: XXX
- Nombre Representante Legal / Cónyuge: XXX
- Nombre Codeudores / Garantes: XXX
- Sector: AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA
- Actividad: 113 GANADO LECHE
- Monto USD: \$ 100.000,00
- Destino: ACTIVO FIJO
- Facilidad: CREDITO DIRECTO
- Plazo (días): 2.880
- Cantón: AMBATO
- Provincia: TUNGURAHUA
- Monto de Ventas Anuales: \$ 71.632,55
- Empleos Generados: 2
- Tipo de Proyecto: En marcha

PREANALISIS	ACTIVIDAD		TIEMPO (DIAS)	
Inicio	Fecha De Recepción Documentos Iniciales RPCP-16	10-SEP-2012	Tiempo Concesión	1
Informe Cartera	Fecha Solicitud Correo Electrónico	10-SEP-2012	Tiempo Cartera	2
	Fecha Recepción Correo Electrónico	11-SEP-2012		
Informe Supervisión	Fecha Solicitud Memorando Solicitud	N/A	Tiempo Concesión	0
	Fecha Recepción Memorando Informe	N/A	Tiempo Supervisión	0
Entrega Documentación Cliente	Fecha Solicitud Documentación	11-SEP-2012	Tiempo Cliente	26
	Fecha Cliente Completa Doc. RPCP-11	16-OCT-2012		
Informe Legal	Fecha Solicitud Memorando Solicitud	16-OCT-2012	Tiempo Concesión	1
	Fecha Recepción Memorando Informe	22-OCT-2012	Tiempo Legal	5
Verificación Referencias	Fecha Fin RPCP-13	22-OCT-2012	Tiempo Concesión	5
Revisión Jefatura	Jefe Responsable	XXX	Tiempo Concesión	2
	Fecha Revisión RPCP-17	23-OCT-2012		
Carga De Solicitud De Crédito	Fecha Estado Ingresado	22-OCT-2012	Tiempo Concesión	1
	Fecha Estado Aprobado	23-OCT-2012		
ESTADO FINAL	Precalificación	APROBADO PREANALISIS		
TIEMPOS DE CICLO			Tiempo Concesión	11
			Tiempo Áreas De Apoyo	7
			Tiempo Cliente	26

ANÁLISIS		ACTIVIDAD		TIEMPO (DÍAS)	
Avalúo	Fecha Solicitud RPCP-27	23-OCT-2012	Tiempo Cliente	5	
	Fecha Recepción Avalúo	29-OCT-2012			
Visita a empresa	Fecha Inicio	12-NOV.2012	Tiempo Concesión	1	
	Fecha Fin RPCP-01	12-NOV-2012			
Informe técnico	Fecha Solicitud Memorando	28-NOV-2012	Tiempo Concesión	23	
	Fecha Recepción Informe	05-DIC-2012	Tiempo Bienes	6	
Informe de seguros	Fecha Solicitud	05-FEB-2013	Tiempo Concesión	45	
	Fecha Recepción	05-FEB-2013	Tiempo Bienes	1	
Análisis financiero y técnico	Fecha Fin	13-FEB-2013	Tiempo Concesión	7	
Elaboración de informe y recomendación	Fecha Fin Remite Correo Jefatura RPCP-19	13-FEB-2013	Tiempo Concesión	1	
Aprobación	Instancia	XXX	Tiempo Instancia	10	
	N° Resolución	XXX			
	Fecha Aprobación	26-FEB-2013			
Aceptación de términos	Fecha De Firma RPCP-28	11-MAR-2013	Tiempo Cliente	10	
ESTADO FINAL	Análisis	APROBADA			
TIEMPOS DE CICLO			Tiempo Concesión	76	
			Tiempo Áreas De Apoyo	17	
			Tiempo Cliente	15	
INSTRUMENTACIÓN		ACTIVIDAD		TIEMPO (DIAS)	
Asignación de instrumentador	Fecha Asignación Cobis Expedientes	08-ABR-2013	Tiempo Concesión (Jefatura)	21	
	Revisión resolución RPCP-02	14-ABR-2013			
Creación de trámite	Fecha Creación Cobis Trámites RPCP-02	14-ABR-2013	Tiempo Concesión (Instrumentador)	1	
Constitución garantías	Fecha Constitución	10-ABR-2013	Tiempo Cliente	23	
Elaboración pólizas (revisión de pólizas o constitución de póliza madre por parte de Bienes)	Envía Correo Para Revisión De Pólizas O Emisión Póliza Madre	10-ABR-2013	Tiempo Concesión (Instrumentador)	1	
	Recibe Correo Revisión Pólizas	10-ABR-2013	Tiempo Bienes	1	
Carga de información para tablas y pagaré	Fecha Tabla	10-ABR-2013	Tiempo Concesión (Instrumentador)	1	
Revisión de jefatura	Fecha Memorando Elaboración Contrato	10-ABR-2013	Tiempo Concesión (Jefatura)	1	
Elaboración de contrato	Memorando Contabilización Legal	10-ABR-2013	Tiempo Legal	1	
Registro de contrato, pagaré y póliza	Fecha Ingreso a Cobis Trámites	10-ABR-2013	Tiempo Concesión (Instrumentador)	1	
Envío a custodia , cartera y ruteo finanzas	Fecha RCU-01	15-ABR-2013	Tiempo Concesión (Jefatura)	4	
Ejecución de desembolso (Cartera)	Fecha Transferencia BCE	16-ABR-2013	Tiempo Cartera	1	

Estado Final	Instrumentación	DESEMBOLSADO	
TIEMPOS DE CICLO		Tiempo Concesión	31
		Tiempo Áreas Apoyo	4
		Tiempo Cliente	23
ESTADO FINAL		TIEMPO CONCESIÓN	118
		TIEMPO ÁREAS APOYO	28
		TIEMPO CLIENTE	64
		TIEMPO	210

Tabla Nº 37: Tiempos crédito de primer piso
Elaborado por: Lorena Olivarez

De la operación de crédito analizada, se determinó los tiempos generados en los diferentes procesos de concesión de crédito, es así que con fecha 10 de septiembre de 2012 se recibe la solicitud de precalificación, con la misma fecha se solicita informe de cartera, con fecha 11 de septiembre de 2012 se recibe el informe de cartera, con la misma fecha se entrega al cliente carta informativa de precalificación mediante oficio, con fecha 16 de octubre de 2012 se solicita informe legal mediante memorando, con fecha 22 de octubre de 2012 se recibe informe legal mediante memorando, con fecha 23 de octubre de 2012 el gerente asigna analista de crédito, con la misma fecha se solicita avalúo mediante RPCP-27, con fecha 29 de octubre de 2012 se recibe el avalúo del bien propuesto en garantía, con fecha 27 de noviembre de 2012 se solicita informe técnico mediante memorando, con fecha 05 de diciembre de 2012 se recibe informe técnico con memorando, con fecha 11 de noviembre de 2012 el analista de crédito realiza la visita al proyecto, con fecha 05 de febrero de 2013 se solicita y se recibe el informe de seguros, con fecha 19 de febrero de 2013 se envía la documentación para comité mediante memorando, con fecha 26 de febrero de 2013 se aprueba el crédito mediante resolución, con fecha 08 de abril de 2013 se asigna instrumentador, con fecha 10 de abril de 2013 se constituyen las garantías, con fecha 16 de abril se realiza el desembolso del trámite asignado.

El tiempo en el que se llevó a cabo la concesión fue de 118 días, cabe resaltar la participación de las áreas indirectamente involucradas que generaron un tiempo de 28 días y además el tiempo del cliente para cumplir los requerimientos solicitados fue de 64 días, dando así un tiempo generado de 210 días laborables (10 meses y 10 días).

Una vez que se ha valorado las diferentes etapas que supone el Proceso de Crédito de Primer Piso, se puede observar en el cuadro a continuación, que en promedio, considerando días laborables, el proceso de Pre análisis, Análisis e Instrumentación al 31 de diciembre del 2013, tomaba en el mejor de los casos 125 días laborales (6 meses y 5 días), cabe resaltar la participación de las áreas indirectamente involucradas siendo de 48 días, dando así un tiempo generado por la institución de 173 días laborables (8 meses y 13 días).

AREA	TIEMPO CONCESIÓN	TIEMPO AREAS DE APOYO	TIEMPO CLIENTE
PRECALIFICACION	30	8	17
ANALISIS	49	28	15
INSTRUMENTACION	46	12	49
SUMA	125	48	81

TIEMPO PROMEDIO EN CONCESIÓN DE PRIMER PISO CFN	173 DIAS
TIEMPO PROMEDIO EN CONCESIÓN DE PRIMER PISO AREA DE NEGOCIACIÓN	125 DIAS
TIEMPO PROMEDIO DEL CLENTE	81 DIAS

Tabla N° 38: Tiempos en concesión de crédito año 2013
Elaborado por: Lorena Olivarez

8. RESULTADOS CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los indicadores establecidos para alcanzar los objetivos estratégicos en la propuesta, se aplicaron a la gestión realizada por la CFN Ambato durante el año 2013, dando el siguiente resultado:

8.1. Monto aprobado de Primer Piso

Periodo	Meta	Indicador	Brecha
Enero	0,5	0,505	101% 
Febrero	1,45	1,21	83% 
Marzo	3,16	2,21	70% 
Abril	3,76	2,863	76% 
Mayo	4,16	4,06	98% 
Junio	10,66	4,06	38% 
Julio	11,21	4,785	43% 
Agosto	11,81	4,785	41% 
Septiembre	12,28	4,785	39% 
Octubre	12,88	6,785	53% 
Noviembre	13,18	8,86	67% 
Diciembre	13,28	8,86	67% 

Tabla Nº 39: Monto Aprobado de Primer Piso

Elaborado por: Lorena Olivarez

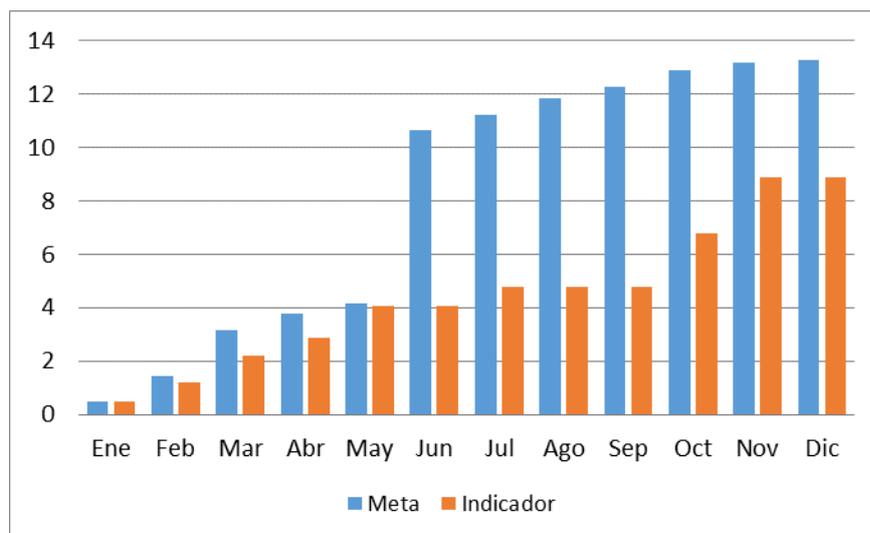


Gráfico Nº 41: Monto Aprobado de Primer Piso

Elaborado por: Lorena Olivarez

ANALISIS

La meta alcanzar durante el año 2013 en referencia al monto de crédito aprobado fue de 13.28 millones, como se puede observar el nivel de cumplimiento fue de 8.86 millones correspondiendo el 67%.

8.2. Monto de créditos desembolsados de Primer Piso

Periodo	Meta	Indicador	Brecha
Enero	0,52	1,43	275% 
Febrero	1,36	1,71	126% 
Marzo	2,2	2,31	105% 
Abril	2,43	2,9	119% 
Mayo	2,84	3,6	127% 
Junio	3,64	5,13	141% 
Julio	6,14	5,96	97% 
Agosto	10,14	5,96	59% 
Septiembre	11,24	5,96	53% 
Octubre	12,34	5,96	48% 
Noviembre	13,44	8,92	66% 
Diciembre	14	10,58	76% 

Tabla Nº 40: Monto de créditos desembolsados de Primer Piso
Elaborado por: Lorena Olivarez

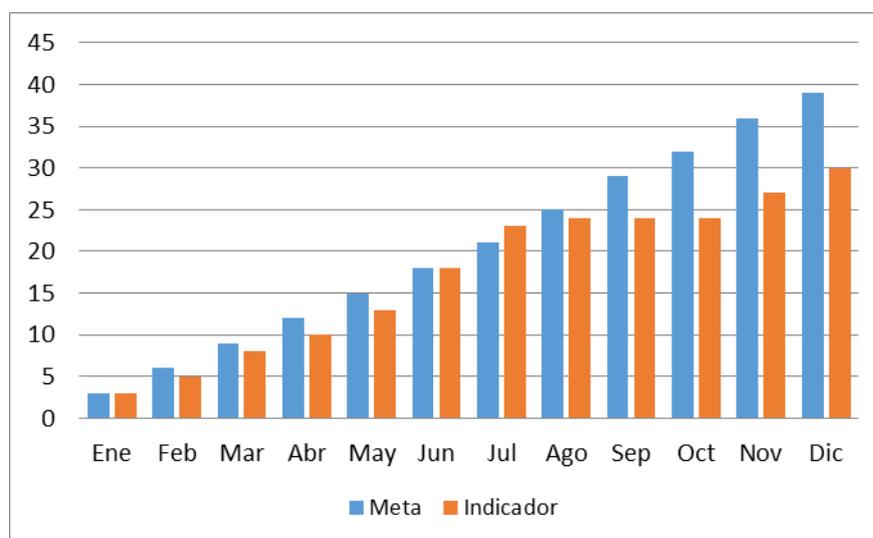


Gráfico Nº 42: Monto de créditos desembolsados de Primer Piso
Elaborado por: Lorena Olivarez

ANALISIS

En referencia al monto de crédito desembolsado la meta alcanzar durante el año 2013 fue de 14 millones, como se puede observar el nivel de cumplimiento de la sucursal fue de 10.58 millones correspondiendo el 76%.

8.3. Número de operaciones aprobadas Primer Piso

Periodo	Meta	Indicador	Brecha
Ene	2	2	100% 
Feb	5	5	100% 
Mar	9	7	78% 
Abr	12	11	92% 
May	16	12	75% 
Jun	18	12	67% 
Jul	21	17	81% 
Ago	23	17	74% 
Sep	25	17	68% 
Oct	27	18	67% 
Nov	29	19	66% 
Dic	31	19	61% 

Tabla Nº 41: Número de operaciones aprobadas Primer Piso
Elaborado por: Lorena Olivarez

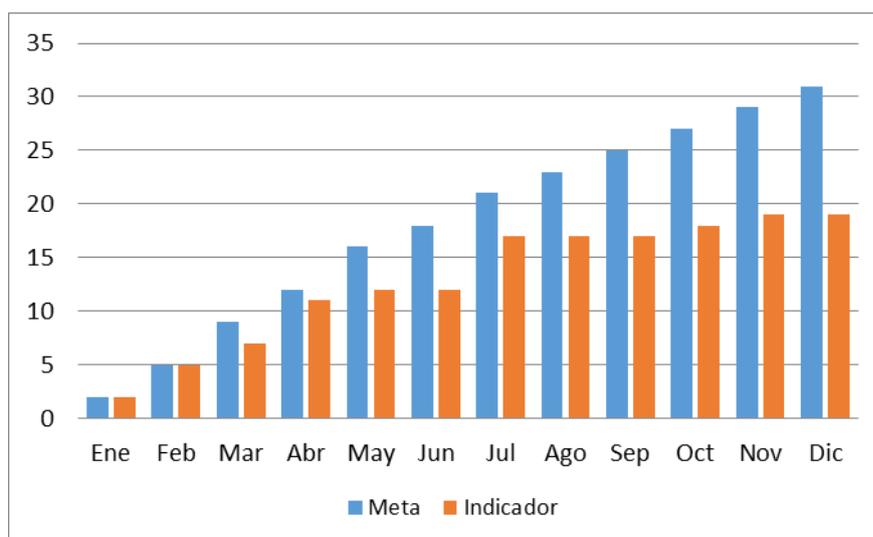


Gráfico Nº 43: Número de operaciones aprobadas Primer Piso
Elaborado por: Lorena Olivarez

ANALISIS

La meta alcanzar durante el año 2013 en referencia al número de operaciones aprobadas fue de 31 operaciones, como se puede observar el nivel de cumplimiento fue de 19 operaciones correspondiendo el 61%.

8.4. Número de operaciones de crédito de Primer Piso desembolsadas

Periodo	Meta	Indicador	Brecha
Ene	3	3	100% 
Feb	6	5	83% 
Mar	9	8	89% 
Abr	12	10	83% 
May	15	13	87% 
Jun	18	18	100% 
Jul	21	23	110% 
Ago	25	24	96% 
Sep	29	24	83% 
Oct	32	24	75% 
Nov	36	27	75% 
Dic	39	30	77% 

Tabla Nº 42: Número de operaciones desembolsadas Primer Piso
Elaborado por: Lorena Olivarez

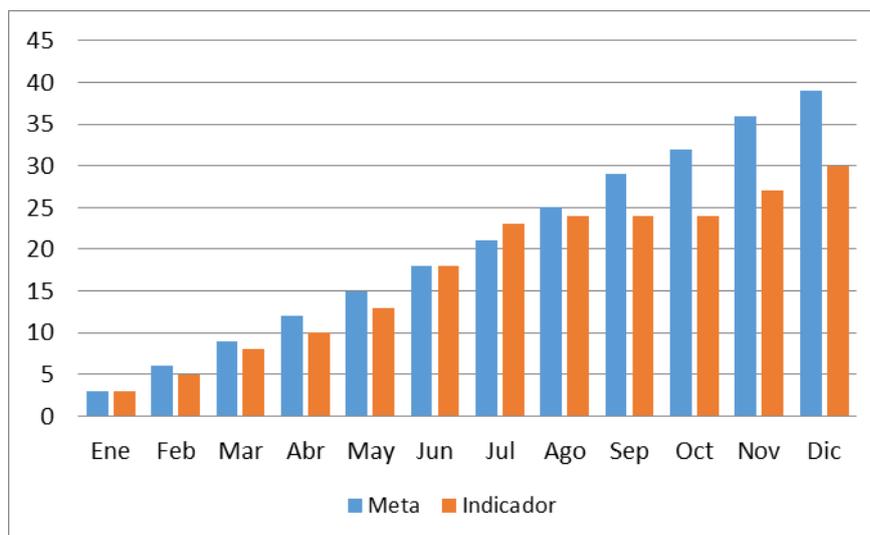


Gráfico Nº 44: Número de operaciones desembolsadas Primer Piso
Elaborado por: Lorena Olivarez

ANALISIS

En referencia al número de operaciones de crédito de primer piso desembolsadas la meta alcanzar durante el año 2013 fue de 39 operaciones, como se puede observar el nivel de cumplimiento de la sucursal fue de 30 operaciones correspondiendo el 77%.

8.5. Número de asesorías entregadas

Como parte del Programa Integral de capacitación que impulsa la Corporación Financiera Nacional, durante el año 2013 se realizó en la ciudad de Ambato una asistencia, donde representantes de los sectores productivos y sociales de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza participaron del Taller de Asistencia Técnica Financiera, con la finalidad de potenciar sus destrezas de inversión y negociación.

Durante 18 horas de instrucción técnico financiera los asistentes se capacitaron en temas como:

- Diagnóstico empresarial
- Planificación estratégica y producción
- Mercadeo
- Tributación
- Capital de trabajo
- Control financiero
- Casos prácticos



Gráfico N° 45: Asistencia Técnica
Fuente: CFN

8.6. Número de clientes atendidos

Fueron atendidos 66 clientes dedicados principalmente a las actividades productivas relacionadas a sectores de la industria manufacturera, turismo, agricultura y ganadería.

8.7. Grado de satisfacción del cliente

Acerca del tratamiento que le da los funcionarios al cliente, mediante el formulario de atención al cliente se identificó la calificación con mayor ponderación del total de servicio brindado al cliente durante el año 2013, reflejando así un buen servicio representado por un 74%, cabe mencionar que se presenta ciertas observaciones de recomendación para la institución siendo una de ellas mejorar las facilidades y mecanismos para los créditos.

CALIFICACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	13	20%
Bueno	49	74%
Malo	4	6%
Suma	66	100%

Tabla N° 43: Servicio al cliente

Elaborado por: Lorena Olivarez

8.8. Tiempo de concesión del crédito de Primer Piso

Una vez que se ha valorado las diferentes etapas que supone el Proceso de Crédito de Primer Piso, el proceso de Pre análisis con 35 operaciones, Análisis con 22 operaciones e Instrumentación con 26 operaciones, así también las áreas involucradas indirectamente al 31 de diciembre del 2013, tomaba en el mejor de los casos 173 días laborales (8 meses y 13 días).

8.9. Tiempo en el área de negocio crediticio

Una vez que se ha valorado las diferentes áreas involucradas que supone el Proceso de Crédito de Primer Piso, el proceso de Pre análisis con 35 operaciones, Análisis con 22 operaciones e Instrumentación con 26

operaciones al 31 de diciembre del 2013, tomaba en el mejor de los casos 125 días laborales (6 meses y 5 días).

8.10. Número de capacitación ejecutadas

Con el objetivo de brindar al personal oportunidades de crecimiento y desarrollo, los funcionarios de la CFN Ambato por medio del departamento de Talento Humano recibieron capacitaciones constantes, conforme al plan de capacitación, en orden de proveer capacitación de manera organizada.

Los funcionarios del área de crédito de primer piso ha recibido un promedio de 4 capacitaciones durante el año 2013, respondiendo de este modo a las necesidades específicas de la institución.

8.11. Nivel de desempeño del servidor

La Evaluación del Desempeño basada en las actividades que afectan al éxito de la institución, es decir, se evalúa el rendimiento laboral desde 4 aspectos:

- Cantidad y calidad de los servicios producidos por el funcionario/a.
- Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
- Medios que utiliza el funcionario/a.
- Integración con los valores, cultura y objetivos de la institución.

Se busca con la calificación de desempeño al personal, conseguir una gestión eficaz del personal a cargo deben de alcanzar los siguientes objetivos crear, mantener y desarrollar el capital humano, desarrollando habilidades e incrementando la motivación; alcanzar la eficiencia y eficacia; aumentar la productividad del trabajo y la satisfacción laboral.

Los funcionarios durante el año 2013 recibieron por parte del superior jerárquico en este caso el Gerente de la Sucursal una calificación excelente y muy buena, cuya ponderación supera el 85% de desempeño.

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Forma de Medición	Meta	Resultados	Brecha
Financiera	Incrementar las colocaciones de crédito de primer piso	Monto aprobado de Primer Piso	Monto de crédito aprobado vs Meta de la Sucursal	13,28	8,86	67%
		Monto de crédito desembolsados de Primer Piso	Monto de crédito desembolsado vs Meta de la Sucursal	14,00	10,58	76%
	Aumentar la captación de clientes del sector productivo.	Número de operaciones aprobadas Primer Piso	Numero de créditos aprobados vs Meta de la Sucursal	31,00	19,00	61%
		Número de operaciones de crédito de Primer Piso desembolsadas	Numero de créditos desembolsados vs Meta de la Sucursal	39,00	30,00	77%
Clientes - [^]	Mejorar la asesoría de gestión al cliente de las líneas de crédito	Número de asesorías entregadas	Número de asistencias realizadas vs Meta de la Sucursal	6,00	1,00	17%
	Informar a los diferentes sectores económicos las facilidades de crédito.	Número de clientes atendidos	Número de clientes atendidos vs lo programado	50,00	66,00	132%
Procesos Internos ->	Mejorar la imagen corporativa con un adecuado servicio al cliente.	Grado de satisfacción del cliente	Calificación del servicio	90,00	80,00	89%
	Incrementar la eficiencia operacional de la Sucursal.	Tiempo de concesión del crédito de Primer Piso	Sumatoria del tiempos del proceso de crédito vs la meta	60,00	173,00	35%
	Fijar mecanismos que permitan tomar decisiones basadas en la planificación de meta.	Nuevos mecanismos implementados	Número de mecanismos implantados	0,00	0,00	0%
	Establecer procesos combinados	Número de reestructuraciones en el proceso crediticio	Número de actividades de crédito combinadas	0,00	0,00	0%
		Tiempo en el área de negocio crediticio	Sumatoria del tiempos del proceso de crédito vs la meta	45,00	125,00	36%
Aprendizaje->	Desarrollar la selección, contratación y capacitación al personal	Número de capacitación ejecutadas	% Capacitación Recibida / Capacitación implantada	6,00	4,00	67%
	Mejorar la motivación y el desempeño laboral	Nivel de desempeño del servidor	Calificación de desempeño del funcionario vs al rango aceptable de rendimiento	90,00	85,00	94%
	Identificar y desarrollar alianzas estratégicas	Acuerdos con instituciones asociadas	Número de acuerdos	0,00	0,00	0%
		Asistencias a actividades con instituciones asociadas	Número de asistencias vs los programado	0,00	0,00	0%
	Participar a los empleados en el desarrollo de los planes estratégicos.	Participación de lo empleados	Número de actividades realizadas vs Actividades programadas	0,00	0,00	0%

PROYECTO CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PROCESO	INDICADOR	FORMA MEDICIÓN	META	RESULTADOS 2013	BRECHA	
Proceso Crédito Primer Piso	Montos de colocación de crédito	Monto colocado vs metas de la Sucursal				
Preanalizar Solicitudes de Crédito	Tiempo de ciclo	Diferencia entre fecha de registro del cierre y la fecha de asignación al oficial responsable de la operación	15,00	30,00	50%	✘
	Número de rechazos por criterio de elegibilidad	Sumatoria del número de calificaciones según el perfil de riesgo del cliente - porcentajes				
	Número de solicitudes procesadas por destino de crédito	Sumatoria del número de solicitudes procesadas por destino del crédito				
Analizar y aprobar solicitudes de crédito	Tiempo de análisis y recomendación del crédito	1. Diferencia entre fechas asignación análisis y presentación del informe 2. Diferencia entre fechas asignación y fecha en que completa documentación el cliente	30,00	49,00	61%	✘
	Tiempo de decisión sobre solicitud de crédito en instancias de aprobación	Promedio de (diferencia en días laborables entre fecha recomendación del crédito (informe de viabilidad), y fecha de decisión de instancia correspondientes (resolución)				
	Número de solicitudes procesadas	Sumatoria de solicitudes en análisis de cada oficial que resultan: aprobadas (monto promedio), negadas, devueltas, desistidas				
Instrumentar operaciones y ejecutar desembolsos	Tiempo de instrumentación	Este indicador, calcula los días laborables promedio entre la fecha de aceptación del cliente de los tiempos y condiciones establecidos en la Resolución de Aprobación hasta la fecha de firma de documentos legales como contrato, tabla y pagaré	15,00	46,00	33%	✘
	Tiempo de primer desembolso	Este indicador, calcula los días laborables promedio entre la fecha de aceptación del cliente de los tiempos y condiciones establecidos en la Resolución de Aprobación hasta la fecha de firma de documentos legales como contrato, tabla y pagaré				

Tabla Nº 45: Indicadores Crédito 2013
Elaborado por: Lorena Olivarez

6.8. Administración de la Propuesta

6.8.1. Organigrama Estructural

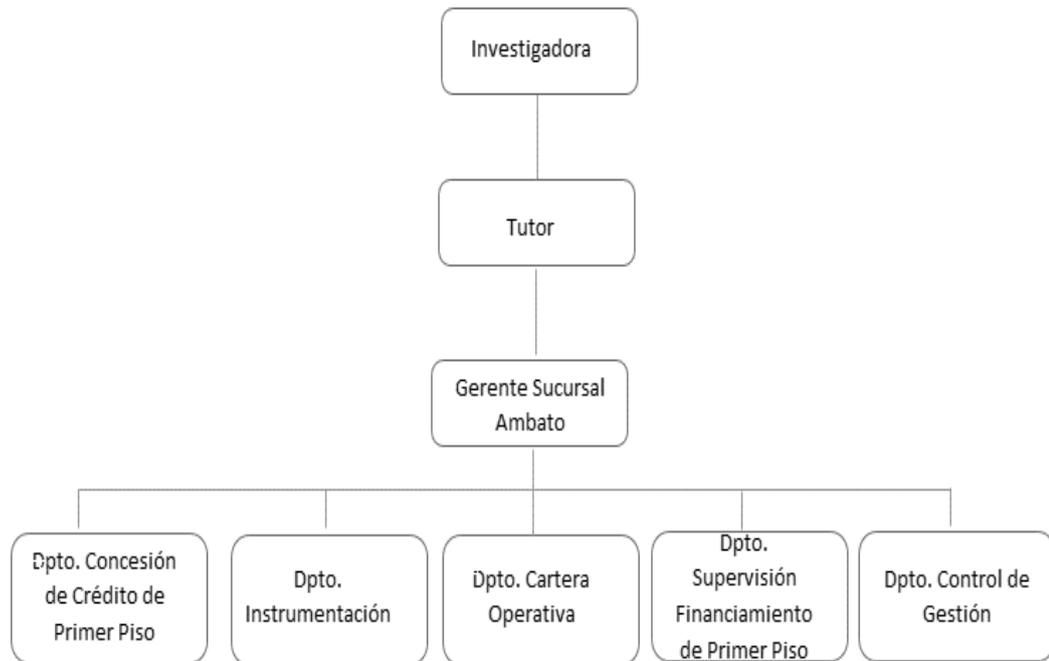


Gráfico N°46: Administración de la propuesta

Fuente: Estructura Organizacional de la CFN

6.8.2. Funciones

Investigadora:

- Realizar la investigación
- Dar a conocer la posible solución al problema planteado.
- Coordinar con los participantes en la investigación.

Tutor de la investigación:

- Guiar en desarrollo del proyecto

Gerente

- Proporcionar información a la investigación.
- Verificar si la información es confiable.

Los departamentos bajo la dirección de la gerencia de la sucursal

- Apoyar con los datos que pide la investigadora
- Llenar el cuestionario

6.7. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

Es necesario evaluar periódicamente las acciones tomadas con el fin de solucionar los problemas que se generan en la institución, por lo que propone la siguiente matriz de evaluación para el respectivo seguimiento:

ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN	ELEMENTOS O RECURSOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN
Interesados en Evaluar	Clientes internos.
Razones que justifican la evaluación	Mejorar la gestión integral de la institución
Objetivos plan de evaluación	Identificar los aspectos internos y externos de la institución
	Analizar de las perspectivas del cuadro de mando integral institucional
	Planear un mapa estratégico de la institución
	Evaluar el control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso mediante el cuadro de mando integral
Aspectos hacer evaluados	El control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso y el cumplimiento de las metas.
Personal encargado de evaluar	Lorena Olivarez - Investigadora
	Econ. Alejandro Álvarez - Tutor
Periodos de Evaluación	Mensual
Proceso Metodológico	Eficacia, Eficiencia, Efectividad
Recursos	Entrevista
	Encuesta

Tabla N° 46: Matriz de análisis evaluativo para implementación de la propuesta
Elaborado por: Lorena Olivarez

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo N° 020-CG del Contralor General del Estado
- Amat Salas, O. & Dowds, J. (1998) “Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral”
- Anthony Robert N. (1998) “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto.
- Arens A. Alvin (1980) “Auditoría un Enfoque Integral” 2da. Ed.
- Armijo, Marianela (2009) “Área de políticas presupuestarias y gestión pública”
- Behar, Daniel (2008) “Metodología de la investigación”, Shalom Editorial.
- Caiza Tocalema, Segundo (2011) “La gestión en la colocación de créditos y su efecto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Coorambato Ltda en el año 2010”
- Constitución de la República del Ecuador
- Cooper, Michael Graig-Philippe de Backer (1994) “Auditoría de Gestión”, Ediciones Folio S.A.
- Chávez Landázuri, Santiago (2012) “Elaboración de un tablero de control balanceado, como modelo de administración estratégico en una la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero Cía. Ltda.”
- Decreto de la Presidencia de la Resolución N° 555
- Dimock, Marshall (1967) "The Meaning of Scope in Public Administration". Gaus, John et al. The Frontiers of Public Administration. New York, Russell and Russell

- Drucker, Peter F. (1984) “La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”, Editorial El Ateneo.
- Eyzaguirre Rojas Norma (2006) “Metodología Integrada para la Planificación Estratégica”
- Fincowsky Enrique (2001) “Auditoría Administrativa”
- Gavilanes Capúz, (2012) “La administración por objetivos y su impacto en la gestión financiera de la Cooperativa de Transporte Urbano Los Libertadores” en el año 2010”
- Graig-Philippe de Backer (1994) Auditoría de Gestión, 1ra. Ed.
- Hanke, John (1997) “Estadísticas para negocios”
- Horvarth & Partners (2003) “Dominar el cuadro de mando integral”
- Ibarra Luis (2011) “Propuesta de mejoramiento del proceso de solicitud de crédito hipotecario en la empresa Ibarra Construcciones”
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, Diccionario Jurídico, 13ª. Ed, (1999) Tomo A-CH
- La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica del Servicio Público
- López, C. (2002) “Introducción al Tablero de Comando”, <http://www.gestiopolis.com>
- Malgioglio, José María (2002) “Distintos Enfoques Del Capital Intelectual”

- Mantilla Manuela (2005) “Control Interno Informe COSO”, cuarta edición.
- Manual de Auditoría de Gestión mediante el Acuerdo N° 031-CG del Contralor General del Estado (2001)
- Norma de Control Interno 100-01
- Normas de Auditoria
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República Oriental de Uruguay (2005) “Guía metodología de planificación”
- Portero Vásquez, Eduardo (2012) “Plan estratégico de marketing para el área de crédito de la Corporación Financiera Nacional”
- Quinapanta Jerez, Antonia (2011) “Aplicación de los indicadores de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. en el año 2010”
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2000) “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Para implantar y gestionar su estrategia”, Ediciones Gestión 2000, S. A. Primera edición.
- Rosero, Sandra (2009) “Propuesta metodológica para la gestión del riesgo operativo en el proceso de crédito de consumo del Banco Nacional de Fomento”.
- Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) “Reportes durante el período comprendido entre los meses de Junio del 2012 y Junio del 2013”
- Torres Elizabeth (2005) “Modelo de auditoría de gestión para las entidades del sector público dedicadas a la construcción de infraestructura, vinculado con la Ley de Contratación Pública y su reglamento”

Anexos



ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE CRÉDITO DE PRIMER PISO DE LA CFN SUCURSAL AMBATO

Encuestado : _____

Encuestador : _____

Fecha : _____

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información acerca del grado de conocimiento existente sobre el control de gestión de los créditos de primer piso y su incidencia en el cumplimiento de metas, para efectuar un diagnóstico que permita analizar la situación actual.

Instructivo:

- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Seleccione solo una alternativa que se propone.
- Marque con una X la casilla la alternativa que usted eligió.

Interrogantes:

1. ¿Considera usted que el sistema de control de gestión es apropiado?

Si No Tal Vez

2. ¿Con qué frecuencia considera usted que el sistema de evaluación operativa se mejora?

Siempre A veces Nunca

3. ¿Conoce usted los programas y/o proyectos establecidos hacer evaluados conforme a las metas institucionales?

Si No

4. ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones para mejorar el nivel de desempeño?

Siempre A veces Nunca

5. ¿Conoce usted las metas y objetivos que la oficina tiene que alcanzar?

Si No

6. ¿Considera usted que se cumple a cabalidad las actividades asignadas?

Si No Tal Vez

7. ¿Cuánto considera usted que conoce de los resultados generados por la oficina?

Mucho Poco Nada

8. ¿Considera que las metas para la institución está de acuerdo al potencial de la organización?

Si No

9. ¿Considera que los procesos operativos se encuentran sincronizados conforme a las metas?

Si No

10. ¿Considera usted que es necesario la reestructuración del control de gestión de las operaciones de crédito de primer piso?

Si No

Gracias por su gentil colaboración.



ANEXO 2
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE CFN SUCURSAL AMBATO

Encuestado : _____

Encuestador : _____

Fecha : _____

Interrogantes:

11. ¿De acuerdo a la información que le proporciona el control de gestión qué decisiones ha tomado?

12. ¿Cómo se ha mejorado el sistema de control de gestión?

13. ¿Cómo el sistema de evaluación le provee de información para controlar los objetivos y recursos?

14. ¿Desarrolla programas de implementación (actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.) para alcanzar las metas establecidas?

15. ¿El personal cumple a cabalidad con las actividades encomendadas?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. A veces | <input type="checkbox"/> |
| c. Con frecuencia | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

16. ¿Con que frecuencia se realiza reuniones para elaborar planes de trabajo?

17. ¿Se monitorea periódicamente los indicadores de desempeño?

18. ¿Cómo se ha validado las metas tomando en cuenta los niveles actuales y los recursos disponibles?

19. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas garantizan la coordinación y flujo continuo de la cadena de valor?

20. ¿Considera necesario el actualizar el sistema de información para controlar los objetivos e indicadores?
