



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FONDO
COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
PARA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS
SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL
DEL ESTADO**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR:

JAKELINE GRACIELA DÁVILA TERÁN

DIRECTOR:

DR. LENIN PALADINES SALVADOR

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	iv
Seguridad Social.....	viii
Seguro Social	ix
CAPÍTULO I	- 1 -
1. ANTECEDENTES DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.....	- 1 -
1.1. OBJETIVOS.....	- 1 -
1.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	- 1 -
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	- 1 -
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	- 1 -
1.3. RESEÑA HISTÓRICA.....	- 2 -
CAPÍTULO II	- 6 -
2. MARCO TEÓRICO.....	- 6 -
2.1. MÉTODOS DE LA PLANEACIÓN MODERA	- 6 -
2.2. METODOLOGÍA FODA.....	- 8 -
2.3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	- 12 -
2.4. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	- 13 -
2.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS	- 14 -
2.6. ÁRBOL DE SOLUCIONES	- 15 -
2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	- 16 -
2.8. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	- 17 -
2.9. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	- 21 -
CAPÍTULO III	- 22 -
3. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	- 22 -
3.1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.....	- 22 -
3.1.1. REALIZACIÓN DE TALLERES.....	- 22 -
3.2. DIAGNÓSTICO.....	- 27 -
3.3. ORGANIGRAMA	- 27 -

3.4. MISIÓN.....	- 28 -
3.5. VISIÓN	- 28 -
3.6. MONITOREO DEL ENTORNO	- 28 -
3.6.1. ENTORNO INTERNO ORGANIZACIONAL:	- 28 -
3.6.2. ENTORNO EXTERNO ORGANIZACIONAL:	- 28 -
3.7. ANÁLISIS FODA.....	- 29 -
3.7.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	- 29 -
3.7.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	- 31 -
3.8. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	- 36 -
3.9. ÁRBOL DE SOLUCIONES	- 37 -
3.10. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	39
3.10.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MATRIZ OFENSIVA	39
3.10.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MATRIZ DEFENSIVA.....	39
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEFENSIVA.....	46
3.10.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRELIMINARES	46
3.10.4. ANÁLISIS CAUSA-EFECTO.....	47
3.10.5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINITIVOS.....	50
3.10.6. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	54
3.11. PLAN OPERATIVO 2009.....	69
3.12. CRONOGRAMA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2009	75
3.13. PLAN FINANCIERO	76
CAPITULO IV.....	82
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
4.1. CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	92

INTRODUCCIÓN

La humanidad, desde sus inicios ha necesitado satisfacer sus necesidades elementales, como son: alimento, vestido, vivienda, etc., para lo que ha requerido de recursos naturales, herramientas y maquinarias, que le han permitido obtener los productos indispensables para su supervivencia.

Frente a estas condiciones, los trabajadores comenzaron a organizarse, lo que conllevó al cuestionamiento de empresarios y gobernantes, que comenzaron a preocuparse y trataron de buscar alguna solución que les permitiera superar de alguna manera esta situación y evitar algún tipo de enfrentamiento que podría resultar en graves consecuencias para toda la sociedad de esa época.

Es así que en 1881, el Canciller alemán Otto Von Bismark, preparó un estudio sobre los Seguros Sociales, lográndose de esta manera en 1883, las primeras leyes del Seguro de Enfermedad, en 1884, el Seguro de Accidentes de Trabajo, y en 1889 el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte.

Muy pronto, otros países europeos siguieron el ejemplo de Alemania.

En 1887, Austria adoptó leyes sobre seguros de accidentes, y en 1888, sobre seguros de enfermedad.

Hungría en 1891 y Dinamarca en 1892.

En América, primer país en legislar sobre seguros sociales fue Chile en 1924, con leyes del seguro social de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte. Posteriormente en Canadá se estableció el seguro de Pensiones Asistenciales en 1927. En 1935 en Bolivia, Ecuador y Estados Unidos. En Asia, el primer país en tener leyes de seguridad social, fue Japón en 1922. En África fue Argelia en 1919.

Las protecciones que prestan los Seguros Sociales se realizan a través de prestaciones en dinero como son las pensiones, subsidios e indemnizaciones; y de prestaciones en especie como son: asistencia médica, farmacéutica, hospitalaria, medicina preventiva, centros de recuperación, etc.

Con el paso del tiempo se percataron que existían eventualidades que se deben al desarrollo biológico normal como la vejez, o causas biopatológicas y accidentales como la enfermedad, invalidez, incapacidad y muerte y a factores económico y sociales como el desempleo.

Dentro de este marco de referencia, encontramos diversas maneras en las que los hombres se han relacionado entre sí, para lograr satisfacer sus necesidades elementales; estas formas o manera de producir los bienes y servicios, así como las relaciones existentes entre los seres humanos, han sido causa determinante de la historia de la humanidad y se han denominado Modos de Producción.

Los elementos que constituyen los Modos de Producción son: las fuerzas productivas y las relaciones de producción.

Las Fuerzas Productivas.- Son las relaciones del hombre con la naturaleza y constituyen la capacidad que tiene el hombre para obtener de la naturaleza la materia prima, las herramientas, la maquinaria, insumos, etc., que le permitan producir los elementos necesarios para asegurar su subsistencia, utilizando para ello toda su inteligencia y habilidad, con la finalidad de elevar cada vez más su estándar de vida.

Las relaciones de producción.- Que son las relaciones entre los hombres y son de igualdad y cooperación, o de dominio de unos hombres frente a otros.

Las fuerzas productivas y las relaciones de producción, se complementan unas a otras, dando como resultado los Modos de Producción, que han sido causa determinante de la Historia.

Dentro de los diferentes Modos de Producción, que ha vivido la humanidad tenemos:

- 1.- **Colectivismo**, en las que las relaciones entre los seres humanos son de igualdad y cooperación.

- 2.- **Sistema esclavista**, existe dominio de unos hombres frente a otros, apareciendo la primera división de la sociedad amo-esclavo que conllevó en muchos casos a la destrucción de quienes sin opción de defensa fueron sometidos; pues su única riqueza constituía su “fuerza de trabajo”.

- 3.- **Modo de Producción Feudalista**, en el que aparecen los denominados Feudos, que se encontraban bajo la soberanía del rey, apareciendo una nueva división de clases sociales entre señores feudales y los siervos.

- 4.- **Sistema capitalista**, en el que aparecen los denominados capitalistas que son los dueños de los medios de producción y por otro lado aparecen los obreros o trabajadores, quienes prestan sus servicios y reciben a cambio una remuneración.

Es así, que dentro del Sistema Capitalista, surge la clase obrera o trabajadora y por ende, aparece también la Seguridad Social, obviamente no como se lo conoce actualmente, sino que existieron a través de la historia, varias organizaciones cuya finalidad era la de prestar auxilio y amparo a ciertos grupos de personas que habían sufrido algún tipo de percance de índole económico o biológico, como enfermedades o la muerte de familiares.

Estos grupos bajo la influencia cristiana en el siglo III D.C., fueron transformándose hasta llegar a conformar “Cofradías”, que eran instituciones de asistencia mutua y se dedicaban a practicar la caridad cristiana, brindando protección a los más necesitados y desamparados de la sociedad, en caso de enfermedad y muerte.

Desde sus inicios, las Cofradías eran de dos tipos, la una agrupaban a personas que pertenecían a un mismo oficio, y las otras eran de carácter general, y agrupaban a personas de diversas profesiones u oficios.

En el siglo XVI, aparecen las Hermandades, que tenían las características de un seguro, siendo consideradas estas instituciones como las antecesoras de las mutualistas y cooperativas.

En principio surgieron las Hermandades de los Ferroviarios, que tenían como fin la asistencia social recíproca.

En el siglo XVIII, nacen los Montes de Piedad, también conocidos como Montepíos, los que tenían como finalidad proteger a los militares quienes habían aportado con recursos, ante los riesgos de supervivencia o de protección a sus viudas y huérfanos.

En el siglo XIX, como respuesta a la situación existente de deterioro social de la clase trabajadora surge en Europa la Seguridad Social, como una filosofía orientada hacia la consecución del bienestar del ser humano como miembro de la sociedad, y no ser considerado únicamente como un asalariado.

La economía a nivel mundial alcanzó un gran crecimiento debido principalmente a los grandes avances tecnológicos, y los grandes descubrimientos de este siglo, lo que produjo la Revolución Industrial.

Este progreso económico, obviamente no significó bienestar y buenas condiciones de vida para toda la sociedad en general, sino que puso de manifiesto las grandes diferencias existentes entre las clases sociales de aquella época.

La clase trabajadora soportaba condiciones muy difíciles, tales como:

- Salarios de hambre
- Empleo infrahumanos, incluso para niños y mujeres
- Hacinamiento
- Accidentes de trabajo
- Enfermedades, y
- Desempleo

Seguridad Social

La Seguridad Social, es la encargada de proteger a los miembros de una colectividad, garantizándoles el bienestar físico y social a los miembros de una comunidad, en aspectos tales como: salud, recreación, seguridad interna y externa, derecho al trabajo a fin de lograr mayor productividad y bienestar común, acceso a vivienda, educación, salubridad, comunicaciones, transporte, etc., es decir todo lo que un individuo necesita para vivir en sociedad.

La responsabilidad y potestad para cumplir con todos los objetivos de la Seguridad Social, solamente los puede asumir el Estado, o en su nombre instituciones autónomas de derecho público o privado.

El campo de acción de la Seguridad Social, como parte de la política socio-económica de cada país, es ilimitado.

La Seguridad Social, se constituye en la respuesta a la aspiración de seguridad en un sentido muy amplio, su propósito fundamental es dar a los individuos y sus familias la tranquilidad de saber que el nivel y calidad de su vida no se verá significativamente afectada por ninguna circunstancia económica o social.

Para ello no solo es menester satisfacer las necesidades a medida que se presenten, sino también prevenir los riesgos.

Seguro Social

El Seguro Social, constituye un segmento del universo de la Seguridad Social.

El Seguro Social es una organización cuya finalidad básica es la de proteger a la clase trabajadora contra eventualidades involuntarias que disminuyen o eliminan su capacidad productiva y de subsistencia.

Estas eventualidades se deben al desarrollo biológico normal como la vejez, o causas biopatológicas y accidentales como la enfermedad, invalidez, incapacidad y muerte y a factores económico y sociales como el desempleo.

Las protecciones que prestan los Seguros Sociales se realizan a través de prestaciones en dinero como son las pensiones, subsidios e indemnizaciones; y de prestaciones en especie como son: asistencia médica, farmacéutica, hospitalaria, medicina preventiva, centros de recuperación, etc.

Por lo expuesto anteriormente, la Contraloría General del Estado con Acuerdo No. 258 de 3 de junio de 1983, crea la jubilación patronal a favor de los ex servidores de la entidad que obtuvieron la jubilación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y que tuvieron como base el tiempo de servicio acumulado en la Institución equivalente

a cuarenta imposiciones mensuales; beneficio que alcanzará a los deudos de los pensionistas de jubilación patronal que obtuvieron montepío en el IESS.

Como parte integrante de este beneficio me veo en la obligación de aportar con este plan estratégico que servirá para que las autoridades del Fondo de Jubilación Patronal de la Contraloría General del Estado tomen la mejor decisión, logren una ventaja competitiva sostenible y realicen una buena gestión con el fin de que los ex funcionarios de esta institución reciban una justa y merecida pensión jubilar.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y desarrollar un Plan Estratégico de gestión para el Fondo Complementario Previsional Cerrado – FCPC para Jubilación Patronal de los Servidores de la Contraloría General del Estado, a través del estudio de su estructura organizacional, sus procesos y sus principales áreas estratégicas.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los objetivos del Fondo de Jubilación Patronal
- Analizar su macro ambiente, con la finalidad de identificar aquellos factores del ambiente social, político, económico, cultural, jurídico, etc., que influyen directamente en la organización; identificar sus oportunidades y amenazas.
- Analizar el micro ambiente, con la finalidad de identificar aquellos factores: administrativos y organizacionales que influyen en la organización; para reconocer sus fortalezas y debilidades.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La gran oportunidad de cumplir con el reto de fortalecer la visión, manejo y la toma de decisiones en torno al Fondo Complementario Previsional Cerrado para Jubilación Patronal de los Servidores de la Contraloría General del Estado, desde los puntos de vista: técnico, social y económico, lo cual contribuirá a fortalecer no solo la toma de decisiones sino la construcción de un plan estratégico que refleje tanto las necesidades como las oportunidades del sector con acciones acordadas y productos en un corto, mediano y largo plazo, que den la certidumbre que requiere el manejo sustentable de los recursos humanos y económicos.

1.3. RESEÑA HISTÓRICA

El fundamento de la Jubilación, radica principalmente “en la obligación moral por parte del Estado, en sostener hasta los últimos días de su vida al funcionario o empleado, que sucumbiendo al peso de los años o por cualquier otra causa física, independiente de su voluntad se ha inutilizado para continuar prestando sus servicios”⁶

El Fondo Complementario Previsional Cerrado (FCPC), para jubilación patronal de los servidores de la Contraloría General del Estado, fue creado mediante acuerdo No. 258 del 3 de junio de 1983.

Se han expedido además otros acuerdos con la finalidad de reglamentar su funcionamiento, siendo uno de los más importantes el del 18 de agosto de 1983 mediante Acuerdo No. 695, en donde se expide el “Reglamento para la Jubilación Patronal en la Contraloría General del Estado”, el mismo que ha sufrido algunas reformas, hasta llegar a expedirse en Reglamento Codificado y a partir del año 2005 se rige por los estatutos aprobados por la Superintendencia de Bancos.

El Reglamento Codificado de Jubilación Patronal de la Contraloría General del Estado establece que el Fondo será administrado por una comisión compuesta por el Contralor General del Estado o su delegado, los Directores Jurídico, Financiero, de Recursos Humanos, dos representantes de la Asociación de Empleados y dos representantes de la Asociación de Jubilados.

⁶ Enciclopedia Universal Ilustrada Europea americana, Espasa Calpe

Financiamiento de la Jubilación Patronal:

1.- La Jubilación Patronal, se financiará con el sueldo o prima de cotización, la misma que fija el aporte personal 5,5% y patronal al 5,5% dando un total del 11% sobre el sueldo de Cotización.

El sueldo de Cotización estará compuesto por el sueldo unificado.

2.- Con las donaciones que se hicieren a favor del Fondo

3.- Con las utilidades provenientes de las inversiones de los recursos del Fondo.

Estas inversiones se las realizan en dos modalidades, a través de la colocación de inversiones financieras, ya sea en el sistema financiero nacional o internacional, y a través de la colocación de créditos para diversas finalidades a los funcionarios activos y jubilados de la Contraloría General del Estado.

Adicionalmente, en los estatutos y el reglamento interno del fondo se detalla:

Objetivo Social:

El objetivo principal del Fondo, es el de asumir el pago de las pensiones de jubilación de los funcionarios que hayan cumplido con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Administración del Fondo, con la finalidad de hacerse acreedores a este beneficio y tiene un carácter solidario.

Alcance:

El Fondo de Jubilación, protege a los funcionarios, empleados y trabajadores de la Contraloría General del Estado de los riesgos de vejez, invalidez y muerte.

Necesidades que se atiende

Disponer para los ex servidores de la Contraloría, que cumplan con los requisitos previstos de una pensión digna que les permita disponer de una buena calidad de vida después que ya no pertenezcan a la Institución.

Productos y servicios del Fondo de Jubilación

a) Pensión y Jubilación por Vejez:

El Fondo Privado de Jubilación Patronal, protege a los servidores de la Contraloría General del Estado, de los riesgos de vejez, invalidez y muerte, a través de una pensión independiente de la establecida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

b) Pensión por Muerte:

Al fallecimiento de un pensionista sus herederos recibirán pensiones de montepío, según la pensión del causante, distribuidas de la siguiente forma: 40% al cónyuge sobreviviente y 60% a los hijos con derecho. Iguales rentas recibirán el cónyuge y los hijos de un asegurado activo que hubiere fallecido luego de prestar sus servicios por lo menos durante cinco años en la Contraloría.

Definición de los clientes

Tienen derecho a la jubilación patronal por vejez, los funcionarios o empleados que hubieren cumplido 55 años de edad y 20 años de servicio. La pensión será igual al 60% del promedio de los últimos 36 meses de sueldo de aportación, con 20 años de servicio, con un incremento del 4% por cada año de trabajo hasta llegar al 100% con 30 años de servicio, de acuerdo a la siguiente tabla.

Años de servicio completos	Porcentaje de beneficio por años completos
20	60%
21	64%
22	68%
23	72%

24	76%
25	80%
26	84%
27	88%
28	92%
29	96%
30	100%

Fuente: Fondo Complementario Previsional Cerrado

Elaborado por: Jakeline Dávila

El límite máximo de la pensión mensual será de ochocientos sesenta y un dólares (US. \$861) y el límite mínimo de ciento cuarenta dólares (US. \$140). Estos límites podrán ser modificados por resolución de la Comisión Administradora, si la situación financiera y los estudios técnicos así lo permiten.

En 1990, se crea la jubilación por excepción, y para acceder a ésta no existe un límite de edad, solo un mínimo de 30 años de servicio; se determina que para el cálculo del tiempo de servicio las fracciones de cinco meses o más se computarán como un año completo.

Tienen derecho a la pensión por invalidez total y permanente los funcionarios de la Contraloría que hubieren trabajado por lo menos 5 años en la Institución.

La pensión por invalidez será otorgada en base a lo establecido por la Comisión de Evaluación de Discapacidades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el porcentaje ahí establecido.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

La planificación es un proceso mediante el cual se establecen objetivos y se seleccionan los medios o caminos a seguir para lograrlos. Estos medios u opciones son precisamente la ESTRATEGIA que nos permite lograr esos objetivos, y está basada en el análisis y evaluación de ventajas y desventajas de alternativas.

La palabra **Estrategia**, viene del griego *strategia*, que significa el arte o la ciencia de ser general (mando militar). Los generales griegos, no solamente se enfrentaban en duras batallas, sino también debían llevar a cabo y ejecutar acciones de diversa índole, lo que les exigía elaborar planes, y trazar cursos de acción, que le permitieran tomar las mejores decisiones para ganar dichas batallas, así como lograr una adecuada coordinación de otras actividades complementarias como la asignación de recursos, etc.

Uno de los principales beneficios de la Planificación Estratégica, es el de orientar a las organizaciones hacia un buen desempeño administrativo consciente de la estrategia, así como ir logrando un continuo y fortalecido pensamiento estratégico.

A través del Pensamiento Estratégico, la organización logrará ventajas que le facilitarán la toma de decisiones, así como implementar los cambios que sean necesarios y que apoye la Estrategia Corporativa. La Administración tendrá plena conciencia de lo que está tratando de hacer y como logrará.

El pensamiento estratégico, alertará a los administradores acerca de los vientos de cambio que se producen en el medio ambiente, los que pueden provocar nuevas oportunidades que pueden ser inmediatamente aprovechadas, o pueden presentarse posibles amenazas, que serán analizadas con la finalidad de, si no es posible eliminarlos, al menos tratar de disminuir su impacto negativo.

2.1. MÉTODOS DE LA PLANEACIÓN MODERNA

Varios autores defienden o proponen este nuevo paradigma; pero Carlos Matus es el que ofrece una visión teórica más acabada del mismo, y se agrega a ello el aporte que hace en cuanto a elementos para una construcción metodológica sobre la teoría de la planificación estratégica en el análisis de la planificación situacional.

Matus plantea que en el proceso de planificación hay 4 momentos. Los llama momentos, diferenciándolos de las “etapas” tradicionales del viejo paradigma. Estos momentos son:

- Momento explicativo.
- Momento normativo.
- Momento estratégico.
- Momento táctico-operacional.

MOMENTO EXPLICATIVO.- es aquel en que el actor que planifica está permanentemente indagando sobre las oportunidades y problemas que enfrenta, e intentando explicarse las causas que lo generan; en otras palabras el momento explicativo nos indica, cuál es la situación o ambiente en que la organización se desarrolla. Es importante identificar y entender en forma objetiva los factores internos (en la organización) y externos que pueden apoyar u obstaculizar el llegar a donde queremos llegar.

MOMENTO NORMATIVO.- es aquel en el cual el actor que planifica diseña cómo debe ser la realidad o la situación. Este momento es el que la planificación tradicional confundió con la totalidad de la planificación, para terminar identificando planificación con diseño. Para Matus lo normativo es sólo un momento del proceso de planificación, aquel momento de diseño que se mueve en el plano del “deber ser”; es decir, el momento normativo nos da la dirección hacia donde queremos llegar; ya que, si una organización no sabe a dónde se dirige (por ejemplo sin visión ni misión y sin metas y objetivos específicos) es como si estuviera a la deriva.

MOMENTO ESTRATÉGICO.- es el de la construcción de la viabilidad. Dentro del momento estratégico la organización se enfoca en cómo llegar a ese lugar o futuro deseado. Aquí aparecen “obstáculos” políticos, económicos, culturales, organizativos, cognoscitivos, legales, etc. Quien planifica no sólo debe diseñar como deben ser las

cosas, sino que también debe hacer un cálculo de cómo sortear los obstáculos que se oponen al cumplimiento de ese diseño. Aquí se definen cuales son los caminos a seguir: proyectos, alianzas, actividades, recursos financieros, entre otras cosas. De aquí surge información muy importante que alimenta otras áreas dentro de la organización.

MOMENTO TÁCTICO-OPERACIONAL es el momento decisivo porque los otros momentos tienen una única utilidad: constituirse en un cálculo para la acción, en un cálculo que precede y preside la acción. Sin embargo, es indispensable calcular explorando más allá del presente para darle racionalidad a nuestras decisiones de hoy; pero, al final, juzgaremos la planificación por la forma en que ese cálculo es capaz de alterar, conducir y orientar las acciones presentes.

Este cálculo es el centro del momento táctico-operacional y tiene como objeto orientar cada paso que demos en el día a día y evaluarlo en relación a la situación-objetivo, no sólo para constatar la aproximación alcanzada respecto a ella, sino también para revisarla como guía que seguirá precediendo y presidiendo nuestros pasos siguientes.

2.2. METODOLOGÍA FODA

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las

oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

El método FODA-OPRI permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las debilidades en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las estrategias a implementar.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional. Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En este punto se coloca la atención en los escenarios en los que actúa la organización, con el objetivo de identificar los principales procesos que suceden en él y cómo estos podrían afectar positiva o negativamente a nuestra organización.

Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

Los riesgos-amenazas son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la

organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van produciendo en el entorno.

Para el estudio del entorno o escenario de la organización debemos poner el acento en diagnosticar cuál es y será el comportamiento, entre otros, de los siguientes actores:

- El estado
- Los medios de comunicación
- Los beneficiarios o clientes
- Los proveedores
- Las empresas
- Las otras organizaciones (pueden significar una competencia, una posible alianza estratégica o terreno para la negociación).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ FODA

Hay que relacionar las características o aspectos seleccionados que se quieren observar y se colocan luego en matrices (dos evaluaciones):

Matriz Ofensiva: (Fortalezas – Oportunidades).- Es la valoración ponderada en la cual se relacionan las fortalezas vs. las oportunidades.

Con esta herramienta se determina como aprovechar las Oportunidades que se presentan, haciendo uso de las Fortalezas de la organización.

En el eje horizontal de la matriz se presentan las oportunidades priorizadas y en el eje vertical las fortalezas priorizadas. En cada celda de la matriz (cruce de oportunidad y fortaleza) se da un puntaje (0, 1, 6, 9), representando el grado de correlación entre estos dos factores. Si la correlación es fuerte, es decir si la fortaleza permite claramente aprovechar de la oportunidad, se coloca en puntaje 9, si es mediana 6, si es baja 1, y si no existe ninguna correlación 0. Se procede de esta manera cruzando todas las fortalezas con las oportunidades. Finalmente se calcula el total del puntaje, por columna, es decir por Oportunidad.

Matriz Defensiva: (Debilidades – Amenazas).- Es la valoración ponderada en la cual se relacionan las debilidades vs. las amenazas

Se construye la matriz de áreas defensivas, cruzando Debilidades con Amenazas. Lo que nos interesa con esta matriz es determinar cómo podemos disminuir las debilidades para mejor responder a las amenazas, en otras palabras disminuir la vulnerabilidad de la organización. En cada celda de la matriz (cruce de debilidades y amenazas) se da un puntaje (0, 1, 6, 9), representando el grado de correlación entre estos dos factores. Si la correlación es fuerte, es decir si la amenaza está sobre la debilidad, se coloca en puntaje 9, si es mediana 6, si es baja 1, y si no existe ninguna correlación 0. Se procede de esta manera cruzando todas las debilidades con las amenazas. Finalmente se calcula el total del puntaje, por columna, es decir por debilidad.

2.3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La misión, es la expresión del propósito genérico o razón fundamental de una organización, trata de explicar cual es el negocio al que se dedica una organización, otorgándole identidad y direccionamiento estratégico, para justificar ampliamente el fin

para el que fue creada, en la misión se identifica además la necesidad básica de la sociedad a la que el Fondo de Jubilación destina sus productos y servicios.

En la elaboración de la misión organizacional de acuerdo con lo que establece Goodstein en su libro “Planeación estratégica aplicada” deben considerarse los siguientes elementos:

- Por qué fue creada la organización. En el caso de organismos públicos y privados la base legal de creación representa este postulado.
- Necesidad que satisface la organización
- Productos o servicios que se oferte a fin de satisfacer la necesidad anteriormente expuesta
- Definición y descripción de los clientes a los que se atiende.

2.4. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

La Visión, puede definirse como un enunciado escrito en tiempo futuro y enuncia el escenario altamente deseado por la Institución y que se quisiera alcanzar en el largo plazo.

Para la formulación de la visión, se han escogido varios criterios, que se constituyen en los componentes de la visión, siendo éstos:

1.- Horizonte de tiempo

2.- Posicionamiento en el mercado

3.- Negocio

4.- Ámbito de acción

5.- Valores

6.- Principios organizacionales

2.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto.

Como se elabora el ÁRBOL DE PROBLEMAS:

- Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.
- Formular en pocas palabras el problema central.
- Anotar las causas del problema central.
- Anotar los efectos provocados por el problema central.
- Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un Árbol de Problemas.
- Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

2.6. ÁRBOL DE SOLUCIONES

Está diseñado en función a los objetivos que se requieren llevar a cabo mediante estrategias a corto, mediano y largo plazo, a los fines de mitigar los desequilibrios o condiciones negativas trabajadas en el Árbol de Problemas.

El árbol de soluciones es una técnica que permite hacer análisis de objetivos, describiendo una situación futura mediante la solución de problemas. La utilización de dicha técnica implica las siguientes etapas:

- Formular las diferentes condiciones negativas que aparecen en el árbol de problemas, en forma de condiciones positivas que son deseadas y posibles tanto desde la viabilidad como desde la factibilidad.
- Revisar las relaciones entre los diferentes niveles del árbol en forma ascendente, que permitan garantizar la validez y la integridad de la información allí contenida.
- Hacer los ajustes que sean necesarios con base en la intencionalidad del proyectista, modificando los planteamientos o inclusive agregando medios que sean relevantes y que se requieran para alcanzar el fin propuesto en el nivel inmediatamente superior del árbol.

2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos son declaraciones realizadas por la organización hacia los cuales orienta sus esfuerzos con la finalidad de alcanzar resultados o beneficios esperados en un tiempo determinado.

Los objetivos estratégicos son prioridades de acción, y representan compromisos administrativos con el propósito de lograr resultados específicos. Los objetivos estratégicos, son coherentes con la Misión y Visión de la organización.

Los objetivos estratégicos deben ser cuantificables, consistentes, medibles y además incluyen un límite de tiempo para su logro.

Se ha realizado un monitoreo del entorno de la organización para conocer las áreas funcionales internas y la interrelación que tiene cada una de ellas entre sí, para determinar las ventajas competitivas que posee y aprovechar de la mejor manera.

También se analiza el entorno externo organizacional que ayuda a comprender la situación macro que le rodea y analiza los diferentes factores.

En función del monitoreo del entorno interno y externo se definirá a continuación el análisis situacional, también llamado FODA; que permite hacer una evaluación de los factores internos y externos que afectan a la organización.

Con este análisis se realiza la definición de los objetivos estratégicos de acuerdo a la metodología de Hoshin Kanri a través de las matrices ofensiva y defensiva.

Como resultado de lo anterior tenemos los objetivos estratégicos preliminares que de acuerdo al análisis causa – efecto, obtenemos los objetivos definitivos.

En la última parte se determinará las Conclusiones a las que se ha llegado después de haber realizado todo el análisis y estudio anteriormente detallado, para finalmente realizar recomendaciones que sean adecuadas para la organización y que contribuyan al fortalecimiento de la misma.

2.8. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la elaboración del Plan Estratégico del Fondo Complementario Previsional Cerrado (FCPC), para jubilación patronal de los servidores de la Contraloría General

del Estado, requerimos de la cooperación del personal, de tal manera que éstos aporten activamente en el desarrollo del Plan comprometiéndose a brindar la información necesaria ceñida a la realidad del Fondo.

Dentro del desarrollo del Plan Estratégico se realizarán cuatro etapas que nos permitirán el correcto desempeño del mismo, detalladas de la siguiente manera:

- a) Desarrollo de los talleres
 - a. Realización de los talleres.
 - b. Actividades a desarrollarse.
 - c. Conclusiones de los talleres.
- b) Elaboración del árbol de problemas y objetivos.
- c) Aplicación de la información recabada en los talleres
- d) Análisis FODA
- e) Priorización de objetivos estratégicos
- d) Desarrollo de la Matriz de planeación de largo plazo

La matriz de largo plazo define los proyectos que deberán realizarse para alcanzar cada objetivo estratégico. Se debe completar la matriz de acuerdo a las siguientes instrucciones:

Objetivo estratégico: Se anota el objetivo estratégico que se persigue alcanzar.

Código del objetivo estratégico: Identificará a cada objetivo estratégico.

Área de gestión responsable: Indicar el nombre de la unidad de la organización que ha sido designada para el proyecto.

Código del proyecto: Identificará a cada proyecto.

Proyecto: Descripción de los proyectos requeridos para conseguir el objetivo estratégico. Los proyectos deberán listarse en el orden cronológico/secuencial de su ejecución.

Responsable directo: Este campo se refiere a identificar el área de gestión al interior de la organización, que será responsable de la ejecución y cumplimiento del proyecto.

Indicador: Es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso y permite medir el grado de avance en la ruta para alcanzarlos. Los indicadores para medir eficiencia (uso de recursos), efectividad (consecución de metas) y eficacia (nivel de satisfacción) son claramente diferenciables. Inicialmente son concebidos como frases, pero luego de su aplicación se transforman en cifras.

- Parámetros semánticos en la construcción de indicadores-

Uno de los problemas comunes en la redacción de indicadores, es la forma muy general en que se presentan. Se sugiere la siguiente metodología en su redacción:

- Agregación más preposición
 - Cantidad de.....
 - Porcentaje de.....
 - Total de.....

- Sustantivo plural (variable)
 - personas.....

- cuentas por cobrar.....
- alumnos.....

Ejemplos de variables de indicadores: manuales administrativos, procesos, anteproyectos de ley, funcionarios, etc.

- Verbo en participio pasado (acción)
 - capacitadas.....
 - recuperadas.....
 - promocionados.....

- Adjetivo
 - en el área técnica.....
 - oportunamente.....
 - por la Facultad de Artes Plásticas.....

- Complemento circunstancial (tiempo, lugar, etc)
 - en el año 2009.
 - por el departamento de cobranzas.

Estos requisitos semánticos, procuran definir el indicador y adecuarlo a las circunstancias de una organización. La parte primordial en la redacción, constituyen las variables.

Unidad de medida: Es la forma como se leerá el indicador una vez que este ha sido calculado.

Línea base: Este campo establece el punto de partida de cada indicador, es decir la situación actual. Esta información puede estar disponible al interior de la organización en planes anteriores, estadísticas u otros registros.

Meta física quinquenal: Meta a ser alcanzada hasta en cinco años, este campo será completado con las cifras o porcentajes que correspondan a los niveles de logro que se estimen para el período planificado; por cada indicador de resultado que se defina, en el caso de que para el cumplimiento del proyecto se requiera de más de un indicador.

Inicio y fin: Para todos los proyectos es importante especificar el mes y año de su finalización estimada.

Situación actual del proyecto: Anotar una N en el caso de que se trate de un proyecto que por primera vez será incluido en el plan y una E en el caso de que ya se encuentre en ejecución.

Observaciones: En este campo se anotará cualquier tipo de aclaración que se considere pertinente.

2.9. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente de programa y función, así como el costo total de

cada dependencia; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la distribución de recursos que realizan los órganos de gobierno de la Universidad, ya que se conoce la magnitud de las erogaciones presupuestarias en todos y cada uno de los niveles, así como de las unidades a las que se destinan los recursos.

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

3.1.1. REALIZACIÓN DE TALLERES.

<u>TALLER N° 1</u>	
Fecha:	Viernes 07 Marzo del 2008
Lugar:	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
Hora:	16h00 a 18h00
Participantes:	Presidente Secretaria de Presidencia

	<p>Jefe de Crédito</p> <p>Contadora</p> <p>Auxiliar Contable</p> <p>Secretaria – Recepcionista para atención al cliente</p> <p>Conserje</p>
Puntos a Tratar	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre la implantación de la Planificación Estratégica en el FCPC <ul style="list-style-type: none"> o Alcance o Objetivo - Capacitación sobre planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> o Conceptos de Visión, Misión, FODA, Objetivos Estratégicos, plan estratégico, POA - Determinación de: <ul style="list-style-type: none"> o Visión, Misión

Para el mejor manejo de la información, se dividió al personal por las áreas a las cuales representaban, con el fin de que cada grupo presente sus ideas de los problemas y los objetivos a los cuales desean llegar.

1. Área Administrativa – Contable

(Presidente, Secretaria, Contadora, Auxiliar Contable)

2. Área de Crédito

(Jefe de Crédito)

3. Área de Atención al Cliente

(Secretaria - Recepcionista)

4. Área de Servicio

(Conserje)

Dentro del taller se desarrollaron diálogos donde existieron una serie de ideas acerca del funcionamiento del fondo, las cuales fueron aportadas por todo el personal, de esta manera se llegó a establecer la misión, visión.

Conclusiones del Taller N° 1

El personal demostró interés cuando se le informó que se iba a implementar una planificación estratégica dentro del FCPC.

Cuando se capacitó en los conceptos básicos de la planificación estratégica se encontró muchas falencias en la forma de planificar del FCPC.

Se necesita ampliar la capacitación con el fin de que los conceptos queden claros y de esta manera poder trabajar en el objetivo del taller.

Todo el personal cooperó con los requerimientos solicitados, donde se pudo observar y determinar que hubo trabajo en equipo, colaboración, respeto y predisposición para realizar las actividades programadas.

En este taller se logró obtener la misión y la visión del FCPC.

<u>TALLER N° 2</u>

Fecha:	Sábado 8 Marzo del 2008
Lugar:	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
Hora:	08h00 a 13h00
Participantes:	Presidente Secretaria de Presidencia Jefe de Crédito Contadora Auxiliar Contable Secretaria – Recepcionista para atención al cliente Conserje
Puntos a Tratar	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los conceptos enseñados en el taller anterior <ul style="list-style-type: none"> o FODA, Objetivos estratégicos, PE, POA - Lluvia de Ideas sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vinculadas con el FCPC.

Actividades Desarrolladas del Taller N° 2

En este segundo taller, que se realizó a día consecutivo, se instruyo a los participantes más a fondo sobre los conceptos que intervienen para la realización del FODA, con el fin de realizarlo y que exista la misma colaboración que se brindó en el taller anterior.

A continuación se volvió a organizar al personal de acuerdo a las áreas en común con el fin de obtener las Fortalezas y Debilidades de cada una de ellas:

1. Área Administrativa – Contable

(Presidente, Secretaria, Contadora, Auxiliar Contable)

2. Área de Crédito

(Jefe de Crédito)

3. Área de Atención al Cliente

(Secretaria - Recepcionista)

4. Área de Servicio

(Conserje)

Adicionalmente, se realizaron algunos ejercicios prácticos para familiarizar a quienes nos iban a compartir sus conocimientos sobre la situación actual del FONDO.

Los aportes de cada grupo sirvieron para hacer el FODA del FCPC, lo cual nos ha encaminado para establecer el verdadero diagnóstico de la situación actual.

Conclusiones del Taller N° 2

Hubo participación interactiva de todos quienes conformaron el taller.

En este segundo taller se pudo determinar las falencias que tiene el FCPC, a través de los criterios expuestos por el personal coincidiendo con sus opiniones.

La lluvia de ideas sirvió para tener mayor conocimiento de las funciones que desempeñan cada uno de los integrantes del Fondo, a más de saber el compromiso que tienen en el mismo.

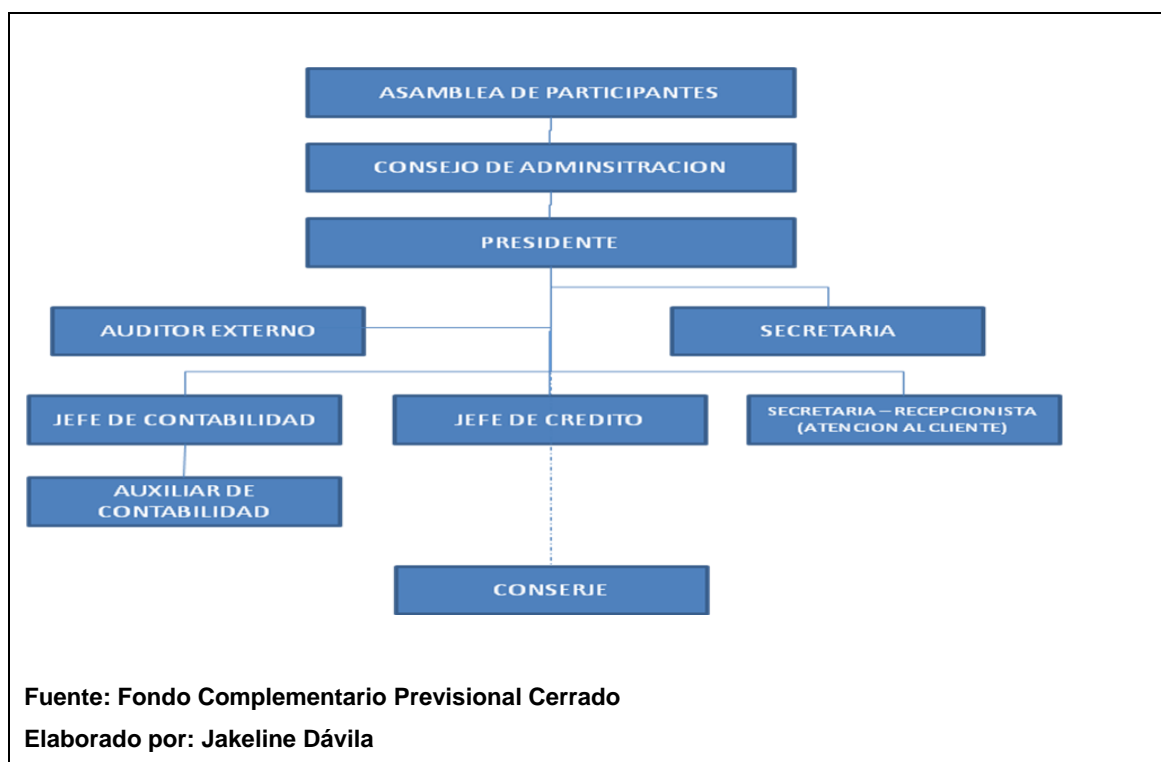
Dentro del desarrollo del taller el personal se mostró preocupado, debido a que pudieron percibir que la mayoría de las falencias existentes son por una inadecuada administración.

Se logró clasificar cada una de las ideas que difundieron los participantes del taller en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en la administración del FCPC.

3.2. DIAGNÓSTICO

El Fondo Complementario Previsional Cerrado para Jubilación Patronal de los Servidores de la Contraloría General del Estado, no cuenta con un Plan Estratégico, por lo que de acuerdo a los talleres realizados se ha encontrado que existen muchas falencias en la administración y manejo de recursos financieros; por tal motivo es importante realizar un plan estratégico para tener una visión adecuada de futuro.

3.3. ORGANIGRAMA



Luego de concluidos los talleres se determinó la visión y misión del FCPC como se describe a continuación.

3.4. MISIÓN

La misión actual del Fondo de Jubilación Patronal, es administrar eficientemente los aportes y contribuciones realizados por la Contraloría y sus funcionarios activos y pasivos, de conformidad con los reglamentos vigentes, a fin de autofinanciar y garantizar el pago de las pensiones de jubilación y demás prestaciones a los servidores que adquieren este derecho.

3.5. VISIÓN

El Fondo Complementario Previsional Cerrado (FCPC) para Jubilación Patronal de los Servidores de la Contraloría General del Estado, considera para el año 2013, presentarse como la organización más exitosa dentro de las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, a través de una gestión efectiva, honesta, responsable y productiva, que le permita lograr la más alta rentabilidad y seguridad en todas sus inversiones para brindar mejores productos y servicios a sus clientes activos y pasivos.

3.6. MONITOREO DEL ENTORNO

3.6.1. ENTORNO INTERNO ORGANIZACIONAL:

El estudio y análisis de todas las áreas funcionales de una organización y la interrelación que tienen cada una de ellas entre sí, permite identificar con claridad las fortalezas y debilidades que tiene la misma.

3.6.2. ENTORNO EXTERNO ORGANIZACIONAL:

El análisis del entorno externo ayuda a comprender la situación macro que rodea a la organización y analiza los siguientes factores:

a) Económicos

b) Políticos y legales

c) Tecnológicos

d) Sociales

En función del monitoreo del entorno interno y externo se definirá a continuación el análisis situacional, también llamado FODA; que permite hacer una evaluación de los factores internos y externos que afectan a la organización.

3.7. ANÁLISIS FODA

3.7.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Identificación de Fortalezas

Los factores internos del Fondo (FCPC) señalados como Fortalezas, se detallan a continuación, y además se especifican los razonamientos por los que fueron identificadas como tales:

1.- Variedad en servicios.

- Tiene capacidad económica y financiera para desarrollar nuevos servicios.
- Recibe apoyo financiero patronal y personal.
- Buena rentabilidad a través de realizar auto inversiones.

2.- Adecuados niveles de liquidez de la empresa

- Prioridad en cuanto a retenciones internas se refiere.

- Adecuada recuperación de cartera.
- Flujos de fondos mensuales permanentes y seguros.
- Altos índices de rotación de activos corrientes.
- La aportación patronal y personal para la jubilación es obligatoria.
- El Fondo tiene capital de trabajo suficiente.
- No tiene pasivos con costo.
- Convenios con instituciones bancarias.

3.- Condiciones adecuadas de instalaciones, oficinas y equipos.

- Adecuada distribución física.
- Facilidades para adquisición de equipos y suministros.

4.- Personal especializado.

- Personal con conocimiento y experiencia en las áreas críticas de la organización.

Identificación de Debilidades

Los factores identificados como debilidades, se detallan a continuación, especificando además los razonamientos por los cuales fueron considerados como tales:

1.- El Fondo (FCPC) no cuenta con una planificación adecuada.

- No tiene un plan operativo anual

- No tiene planes de inversión
- No existen metas ni objetivos definidos.

2.- Falta de procedimientos y políticas.

- No existen procedimientos preestablecidos.
- Inadecuado sistema de documentación y archivo.
- No hay control de calidad en servicios.

3.- Falta de un sistema informático Administrativo Financiero.

- No existe un software integrado que maneje la gestión del FCPC.
- Inadecuado uso de recursos tecnológicos (hardware y software).
- Se utilizan varios paquetes informáticos muy limitados y desactualizados.

4.- No existe gestión de recursos humanos.

- Personal de apoyo y mandos medios no tienen adecuada capacitación.
- Falta de incentivos
- Falta de revisión salarial (anual)

3.7.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Una vez que han sido señaladas las fuerzas externas del entorno que podrían ejercer algún tipo de influencia sobre la organización, vamos a identificar cuales de ellas, son las más representativas y que constituyen las principales oportunidades y amenazas que se hallan en el entorno e influyen en el comportamiento de la organización.

Identificación de Oportunidades

Cada uno de los factores identificados en el análisis del entorno: Económicos, sociales, gubernamentales, demográficos, políticos, legales, tecnológicos, luego de su estudio y análisis se han identificado oportunidades y amenazas provenientes del entorno.

Cada uno de los factores identificados en el Fondo (FCPC) como oportunidades se detalla a continuación:

1.- Economía dolarizada.

- ❖ Inflación relativamente controlada
- ❖ Utilización de una moneda fuerte

2.- Sistema de Seguridad Social en crisis.

- ❖ IESS es una organización burocratizada y con pensiones muy por debajo de las que otorga el Fondo (FCPC).
- ❖ Elevada deuda del estado ecuatoriano con el IESS.
- ❖ IESS no cumple con sus objetivos fundamentales.
- ❖ Inaccesibilidad de los usuarios a los servicios prestados por el IESS.
- ❖ Mala calidad de servicios y prestaciones del IESS.

3.- Poca atención a grupos de la tercera edad por parte de los organismos públicos y empresas privadas.

- ❖ Falta de política social del gobierno.
- ❖ Las instituciones financieras privadas no brindan adecuados servicios a personas de la tercera edad.
- ❖ No hay adecuado presupuesto para estas áreas.
- ❖ No existen planes ni programas de gobierno claros y efectivos.

4.- Población económicamente activa busca alternativas en seguridad social

- ❖ Inconforme con los servicios de seguridad social que recibe.
- ❖ Son quienes financian el sistema de seguridad social actual.
- ❖ Es necesario mejorar los servicios de la seguridad social.

5.- Limitada población con acceso a la Seguridad Social.

- ❖ Asegurados del IESS no reciben el servicio ni las prestaciones que desean.
- ❖ Muchos asegurados prefieren no utilizar los servicios de la Seguridad Social.

6.- Nuevas leyes de seguridad social.

- ❖ Leyes a favor de los ancianos.
- ❖ Leyes con reformas al sistema de seguridad social.

Identificación de Amenazas

De la misma forma que se realizó el estudio y análisis de los factores del entorno en el que se identificaron oportunidades, ahora se realiza el análisis para identificar las amenazas que tiene la organización.

Cada uno de los factores identificados como amenazas en el Fondo (FCPC) se detallan a continuación; especificando además los razonamientos por los cuales fueron considerados como tales:

1.- Inestabilidad política y legal.

- ❖ Demasiados intereses políticos.
- ❖ Cambios en leyes que no son importantes.
- ❖ Partidos y grupos políticos en el poder.
- ❖ Cambio de gobierno.
- ❖ Leyes obsoletas y perjudiciales.

2.- Ingresos salariales menores a la canasta básica.

- ❖ Elevado nivel de precios al consumidor.
- ❖ Los salarios están destinados únicamente a bienes de primera necesidad.
- ❖ El endeudamiento es mayor al ingreso percibido por no poder satisfacer las necesidades básicas.

3.- Corrupción en el entorno social.

- ❖ Falta de ética de funcionarios públicos y privados.
- ❖ Desviación de recursos por parte del Estado.
- ❖ Trámites lentos y largos.

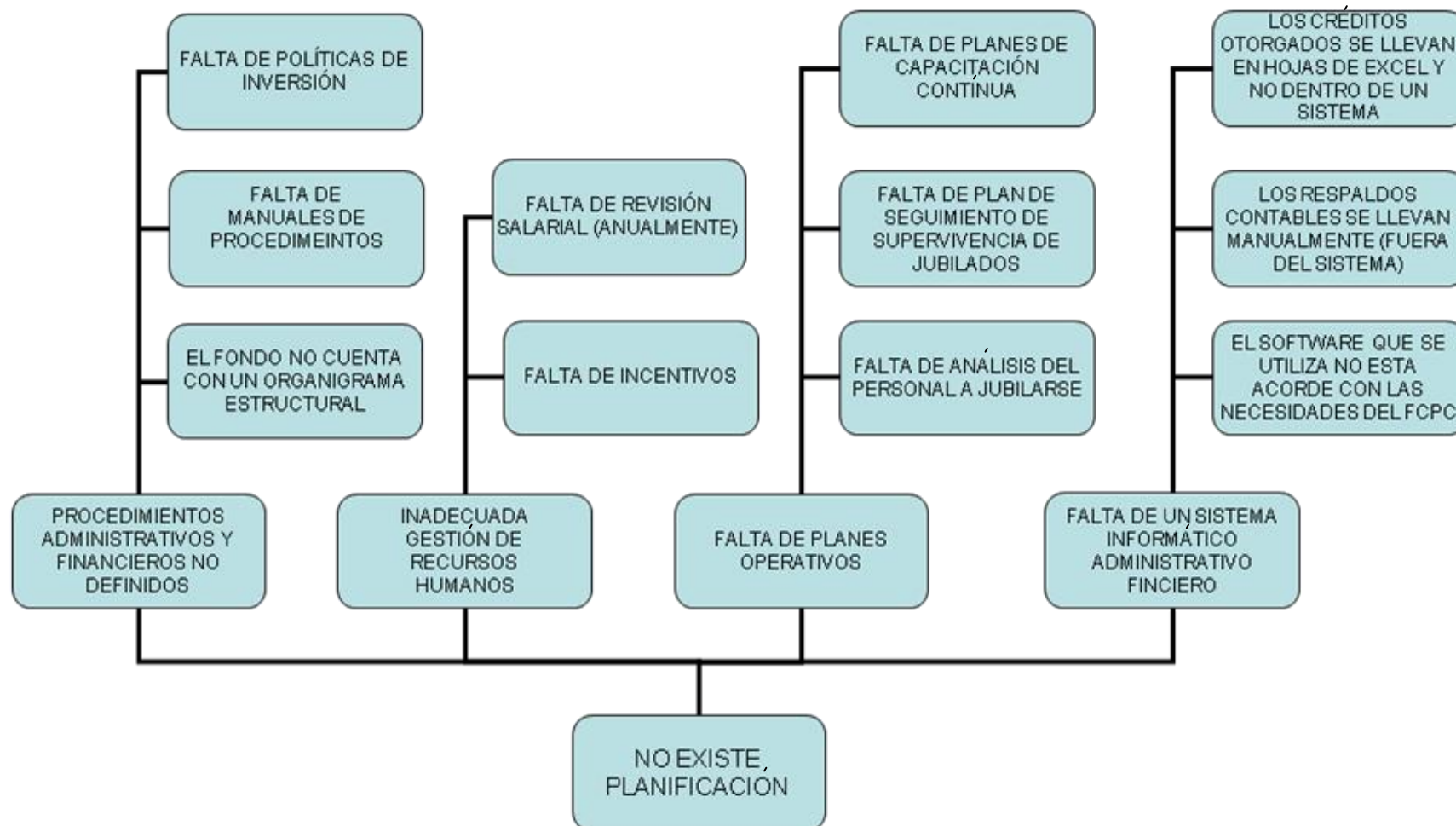
4.- Elevado déficit fiscal.

- ❖ Recortes presupuestarios.
- ❖ Limitaciones en el gasto social.
- ❖ Falta de circulante.
- ❖ Se destina mayor presupuesto para el pago de deuda pública.

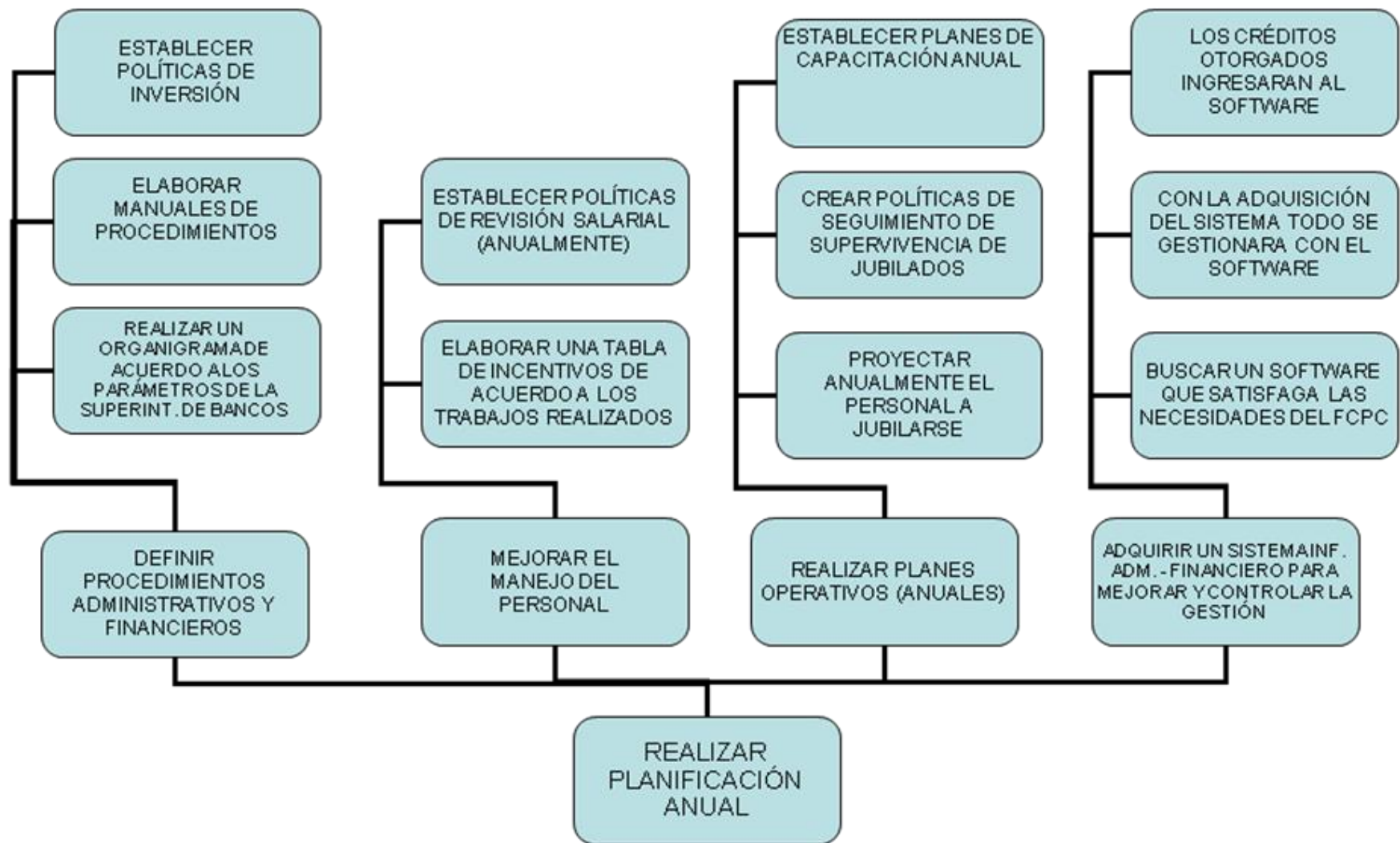
5.- Carencia de cultura de seguros de diversa índole.

- ❖ Desconocimiento de alternativas existentes.
- ❖ Creencia que seguros privados son demasiado caros.
- ❖ Falta de información a los posibles usuarios.

3.8. ÁRBOL DE PROBLEMAS



3.9. ÁRBOL DE SOLUCIONES



3.10. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A fin de definir los objetivos estratégicos para el fortalecimiento organizacional de una manera técnica se ha considerado utilizar la metodología que para el efecto propone el experto en calidad Hoshin Kanri.

3.10.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MATRIZ OFENSIVA

La matriz ofensiva evalúa las fortalezas con las oportunidades, estableciendo en cada caso cómo la fortaleza ayuda a canalizar favorablemente cada oportunidad y determinando el nivel de relación existente entre ambas.

3.10.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MATRIZ DEFENSIVA

La matriz defensiva evalúa las amenazas con las debilidades, estableciendo en cada caso la relación existente (fuerte, media, débil, nula) y determinando como la amenaza puede verse afectada o maximizada por la debilidad.

MATRIZ OFENSIVA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES						TOTAL
	Economía dolarizada	seguridad social en crisis	grupos de la tercera edad por parte de org. Pub y emp. privadas	alternativas de Seguridad Social	población con acceso a Seguridad Social	Nuevas leyes de Seguridad Social	
Personal especializado	9	6	6	6	6	1	34
Adecuados niveles de liquidez de la empresa	9	6	6	6	6	6	39
Variedad en Servicios	6	1	6	6	1	1	21
Condiciones adecuadas de instalaciones, oficinas y equipos	1	6	1	1	1	1	11

Relación:

Fuerte = 9

Media = 6

Débil = 1

Nula = 0

ANÁLISIS DE LA MATRIZ OFENSIVA

Al comparar las fortalezas vs. las oportunidades del FCPC, se ha obtenido la más alta valoración (39 puntos) de las fortalezas, al adecuado nivel de liquidez que mantiene la organización, debido a que esta diferencia rotundamente al Fondo de otras organizaciones similares, siendo uno de los principales factores a favor las nuevas leyes de Seguridad Social ya que en esta oportunidad es la única fortaleza que tiene una incidencia media.

Como segunda fortaleza que beneficia directamente al FCPC podemos decir que es el personal especializado con que cuenta (34 puntos). Al comparar esta fortaleza con la anterior el único punto en el que se diferencia en la valoración es para el caso del personal especializado no resulta un punto de incidencia las nuevas leyes de Seguridad Social.

Si analizamos la fortaleza Variedad en servicios (21 puntos) podemos observar que en caso de ofrecer nuevos servicios similares a los que se brindan en el mercado, no se presentaría una demanda de tal manera que el Fondo tenga un crecimiento en gran escala.

Por último podemos ver que las condiciones adecuadas de instalaciones, oficinas y equipos es la que menor valoración ha obtenido (11 puntos) pero esto no quiere decir que no sea importante y que las oportunidades frente a esta fortaleza no son muy favorables.

MATRIZ DEFENSIVA

AMENAZAS	DEBILIDADES			
	No hay planificación adecuada	Falta de procedimientos y política	Falta de un sistema informático administrativo financiero	No existe gestión de recursos humanos
Inestabilidad política y legal	9	9	1	1
Ingresos salariales menores a la canasta básica	9	6	0	1
Corrupción	9	9	6	6
Carencia de cultura de seguros de diversa índole	6	6	1	6
Elevado déficit fiscal	1	1	0	1
TOTAL	34	31	8	15

Relación:

Fuerte = 9

Media = 6

Débil = 1

Nula = 0

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEFENSIVA

Al comparar las debilidades vs. las amenazas podemos decir que la debilidad que podría afectar en un mayor grado a la organización es la falta de planificación adecuada (34 puntos), ya que, al momento de no tener una planificación la corrupción puede presentarse y afectar directamente al Fondo, adicionalmente podemos observar que los bajos ingresos que el fondo ofrece a su empleados y la inestabilidad política y legal pueden unirse a la corrupción, convirtiéndolo en un blanco fácil.

Otra debilidad fuerte para el Fondo es la falta de procedimientos y políticas que no existen para una toma adecuada de decisiones (31 puntos), a más de ello podemos decir que igual al análisis del punto anterior la corrupción, los bajos salarios y la inestabilidad política lo afectan directamente; la única diferencia con el anterior es el grado de incidencia que tiene frente a los ingresos salariales de sus empleados.

Al decir que no existe gestión de recursos humanos (15 puntos), mencionamos que a más de la falta de preocupación por parte de las autoridades del Fondo, afecta de manera directa la corrupción y la carencia de cultura de seguros, pasando a segundo plano el elevado déficit fiscal y la inestabilidad política y legal.

Por último para el desempeño de las actividades del Fondo, es de menor importancia el contar con una herramienta informática administrativa financiera (8 puntos), ya que esta no afecta directamente frente a la inestabilidad política y legal, los ingresos salariales bajos, al elevado déficit fiscal, carencia de cultura de seguros; pero si le afecta en un nivel medio la corrupción, ya que el sistema informático como tal ayuda a controlarla.

3.10.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRELIMINARES

Una vez que se han definido las fortalezas y debilidades más importantes y trascendentes para maximizar las oportunidades del entorno y disminuir las amenazas

existentes, se hace un listado de las mismas sin un orden preestablecido pero con la diferencia que ahora ya se las detalla como objetivos.

Objetivos estratégicos preliminares	Fortalezas y debilidades más importantes
1. Mantener los niveles de liquidez de la empresa	Adecuados niveles de liquidez de la empresa
2. Ofrecer la variedad de servicios	Variedad en servicios
3. Mantener personal especializado	Personal especializado
4. Poner en marcha el proceso de planificación estratégica.	No hay planificación adecuada
5. Crear procedimientos y políticas	Falta de procedimientos y políticas
6. Adquirir un sistema informático administrativo financiero	Falta de un sistema informático administrativo financiero

El orden de los objetivos estratégicos preliminares no está establecido según la importancia de los objetivos. Para priorizar los objetivos estratégicos preliminares a fin de establecer los objetivos estratégicos definitivos se utiliza el análisis causa-efecto.

3.10.4. ANÁLISIS CAUSA-EFECTO

El análisis causa-efecto se utiliza para priorizar los objetivos preliminares, es decir definir el orden de los objetivos estratégicos definitivos. Este análisis se basa en la *Ley de Pareto* que establece que el 80% de los resultados se conseguirán con el 20% de las acciones; esto significa que si tenemos seis objetivos estratégicos uno de ellos conseguirá el 80% de los resultados. Por eso es importante definir cuál es el objetivo estratégico más importante.

Hay que cotejar objetivo con objetivo y establecer cuál es la causa y cuál es el efecto, así si comparamos el objetivo 1 (Mantener los niveles de liquidez de la empresa) con el objetivo 2 (Ofrecer la variedad de servicios), establecemos si el objetivo 1 es la causa o es el efecto del objetivo 2; en este caso ofrecer la variedad de servicios es la causa de mantener los niveles de liquidez de la empresa. Por lo que el objetivo 2 es la causa del objetivo 1.

Así este análisis se lo hace subsecuentemente cotejando cada objetivo con los demás, definiendo en cada caso cual es la causa y cual es el efecto.

COMPARACIÓN DE OBJETIVOS	CAUSA/EFECTO
Obj. 1 (Mantener los niveles de liquidez de la empresa) Obj. 2 (Ofrecer la variedad de servicios)	El 2 causa del 1
Obj. 1 (Mantener los niveles de liquidez de la empresa) Obj. 3 (Mantener personal especializado)	El 1 causa del 3
Obj. 1 (Mantener los niveles de liquidez de la empresa) Obj. 4 (Poner en marcha el proceso de planificación estratégica)	El 4 causa del 1
Obj. 1 (Mantener los niveles de liquidez de la empresa) Obj. 5 (Crear procedimientos y políticas)	El 5 causa del 1
Obj. 1 (Mantener los niveles de liquidez de la empresa) Obj. 6 (Adquirir un sistema informático administrativo financiero)	El 1 causa del 6
Al comparar el primer objetivo con los otros cinco, podemos concluir que tiene 3 entradas y 2 salidas, por lo que se deduce que su importancia es media.	
Obj. 2 (Ofrecer la variedad de servicios) Obj. 3 (Mantener personal especializado)	El 3 causa del 2
Obj. 2 (Ofrecer la variedad de servicios) Obj. 4 (Poner en marcha el proceso de planificación estratégica)	El 4 causa del 2
Obj. 2 (Ofrecer la variedad de servicios) Obj. 5 (Crear procedimientos y políticas)	El 5 causa del 2
Obj. 2 (Ofrecer la variedad de servicios)	El 6 causa del 2

Obj 6 (Adquirir un sistema informático administrativo financiero)	
Al comparar el segundo objetivo con los otros cinco, podemos concluir que tiene 4 entradas y 1 salida, por lo que se deduce que su importancia es mínima.	
Obj. 3 (Mantener personal especializado) Obj 4 (Poner en marcha el proceso de planificación estratégica) Obj. 3 (Mantener personal especializado) Obj 5 (Crear procedimientos y políticas) Obj. 3 (Mantener personal especializado) Obj 6 (Adquirir un sistema informático administrativo financiero)	El 4 causa del 3 El 5 causa del 3 El 3 causa del 6
Al comparar el tercer objetivo con los otros cinco, podemos concluir que tiene 3 entradas y 2 salidas, por lo que se deduce que su importancia es media.	
Obj 4 (Poner en marcha el proceso de planificación estratégica) Obj 5 (Crear procedimientos y políticas) Obj 4 (Poner en marcha el proceso de planificación estratégica) Obj 6 (Adquirir un sistema informático administrativo financiero)	El 4 causa del 5 El 4 causa del 6
Al comparar el cuarto objetivo con los otros cinco, podemos concluir que tiene 0 entradas y 5 salidas, por lo que se deduce que su importancia es relevante.	
Obj 5 (Crear procedimientos y políticas) Obj 6 (Adquirir un sistema informático administrativo financiero)	El 5 causa del 6
Al comparar el quinto objetivo con los otros cinco, podemos concluir que tiene 1 entrada y 4 salidas, por lo que se deduce que suma importancia.	

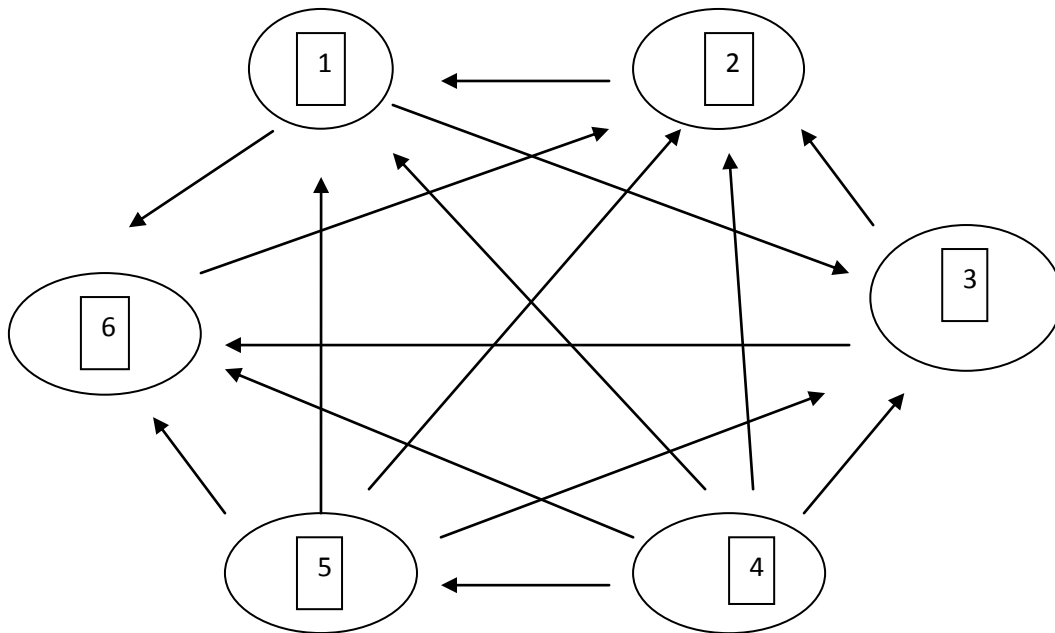


FIGURA 3.4

- (1) E= 3, S=2
- (2) E= 4, S=1
- (3) E=3, S= 2
- (4) E=0, S= 5
- (5) E=1, S=4
- (6) E=4, S= 1

De esta manera entendemos que el objetivo más importante es el que más salidas tiene; en este estudio se demuestra que el objetivo estratégico número CUATRO es el más importante, ya que sus salidas fueron cinco.

El objetivo que tiene el mayor número de salidas se convierte en el primer objetivo estratégico, y así sucesivamente.

3.10.5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINITIVOS

Adicionalmente hay que considerar que los objetivos tienen las siguientes características:

- S** específicos
- M** medibles
- A** alcanzables
- R** rentables o importantes
- T** tiempo

Por lo tanto:

- Comienzan con un verbo en infinitivo, que denota acción.
- Señalan en forma puntual una meta, logro o área de resultado clave.
- Establecen los plazos de ejecución.

Luego de la demostración realizada en el análisis causa efecto, tenemos así el orden de los objetivos estratégicos definitivos, de acuerdo al mayor número de salidas:

Obj 4 (Poner en marcha el proceso de planificación estratégica)

Obj 5 (Crear procedimientos y políticas)

Obj. 1 (Mantener los niveles de liquidez de la empresa)

Obj. 3 (Mantener personal especializado)

Obj. 2 (Ofrecer la variedad de servicios)

Obj 6 (Adquirir un sistema informático administrativo financiero)

A continuación se detallan los objetivos estratégicos definitivos, establecidos de acuerdo al criterio que se acaba de señalar:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINITIVOS	
ORGANIZACIÓN: FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	SERVICIO: JUBILACIÓN PATRONAL
Primer Objetivo Estratégico:	
<i>Implementar el proceso de planificación estratégica para el fortalecimiento organizacional, que entre en vigencia desde enero del 2009 a diciembre de 2013; a fin de que se mejore la calidad de vida de los pensionistas del Fondo Complementario Previsional Cerrado para Jubilación Patronal de los Servidores de la Contraloría General del Estado.</i>	
Segundo Objetivo Estratégico:	
<i>Crear procedimientos y políticas de mejoramiento para atención a los servidores y ex servidores del Fondo de Jubilación de la Contraloría, desde enero del 2009 hasta diciembre de 2013.</i>	
Tercer Objetivo Estratégico:	
<i>Mantener suficientes niveles de liquidez del Fondo para entregar préstamos a los funcionarios activos y pasivos y así obtener una rentabilidad para cubrir las pensiones de los jubilados, 2009 hasta diciembre de 2013.</i>	
Cuarto Objetivo Estratégico:	

Mantener personal especializado para proyectar mejoras en el desarrollo del Fondo desde enero del 2009 hasta diciembre de 2013 con la ayuda de la planificación estratégica.

Quinto Objetivo Estratégico:

Generar una variedad de servicios para los clientes del Fondo de Jubilación de la Contraloría, a fin de que se promueva el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios pasivos 2009 hasta diciembre de 2013.

Sexto Objetivo Estratégico:

Adquirir un sistema informático administrativo financiero para controlar y mejorar la gestión en el período de enero de 2009 a diciembre de 2013.

3.10.6. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Una vez definidos los objetivos estratégicos, vamos a definir las acciones que deberán ejecutarse para alcanzar cada uno de los mismos.

A continuación se presentan las matrices de largo plazo para cada uno de los objetivos estratégicos definidos.

Objetivo Estratégico:	
<i>Implementar el proceso de planificación estratégica para el fortalecimiento organizacional, que entre en vigencia desde enero del 2009 a diciembre del 2013; a fin de que se mejore la calidad de vida de los pensionistas del Fondo Complementario Previsional Cerrado para Jubilación Patronal de los Servidores de la Contraloría General del Estado.</i>	
Código: 01	Área de Gestión Responsable: Consejo de Administración

Proyecto	<i>Implementación del plan estratégico</i>
Código:	0101
Responsable:	<i>Presidente del Fondo y todos sus funcionarios</i>
Indicador de Resultados:	<i>Avance de la Implementación de la planificación estratégica propuesta para los años 2009-2013 autorizada por el Consejo de Administración desde enero 2009 a diciembre 2013</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo de avance de la implementación del plan anual de incremento o decremento frente al plan total.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la implementación del plan estratégico al 100%</i>
Inicio	<i>02 Enero 2009</i>

Fin	<i>30 Diciembre 2013</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

Proyecto	<i>Actualización del plan estratégico</i>
Código:	<i>0102</i>
Responsable:	<i>Presidente del Fondo y todos sus funcionarios</i>
Indicador de Resultados:	<i>Actualización constante del Plan Estratégico</i>
Unidad Medida:	<i>Número de veces que se actualiza el plan estratégico.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Mantener siempre actualizado el plan estratégico al 100%</i>
Inicio	<i>02 Enero 2010</i>
Fin	<i>30 Diciembre 2012</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

Observaciones: El cumplimiento del proyecto 0102 está en función de la realización de los objetivos 02, 03, 04, 05 y 06.

“FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA LA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO”

PLAN ESTRATÉGICO 2009 – 2013

MATRIZ DE PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO

Objetivo Estratégico:	
<i>Crear manuales de procesos y procedimientos y establecer políticas de mejoramiento para atención a los servidores y ex servidores del Fondo de Jubilación de la Contraloría, desde enero del 2009 hasta diciembre de 2013.</i>	
Código: 02	Área de Gestión Responsable: Consejo de Administración

Proyecto	<i>Capacitación para el personal en administración y gestión por procesos</i>
Código:	0201
Responsable:	<i>Presidente del Fondo</i>
Indicador de Resultados:	<i>Personal capacitado en administración y gestión por procesos</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo de conocimientos antes de la capacitación frente a conocimientos adquiridos luego de ella.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la capacitación al 100%</i>
Inicio	<i>02 Enero 2009</i>

Fin	27 Marzo 2009
Situación Actual del Proyecto (N/E)	N

Proyecto	<i>Definición de metodología para administrar por procesos el Fondo.</i>
Código:	0202
Responsable:	<i>Consejo de Administración</i>
Indicador de Resultados:	<i>Esquema definido de administración por procesos para el funcionamiento del Fondo.</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo del tiempo programado frente al tiempo real en definir el esquema de administración por procesos para el funcionamiento del Fondo.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la definición del esquema por procesos al 100%</i>
Inicio	<i>02 Marzo 2009</i>
Fin	<i>29 Mayo 2009</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	N

Proyecto	<i>Obtención de Manuales de Procesos y procedimientos.</i>
Código:	0203
Responsable:	<i>Delegados de la Contraloría General del Estado</i>

Indicador de Resultados:	<i>Manuales de Procesos y Procedimientos</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo del tiempo programado frente al tiempo real de entrega de los manuales para el Fondo.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la elaboración de los manuales al 100%</i>
Inicio	<i>01 Junio 2009</i>
Fin	<i>30 Diciembre 2009</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

Proyecto	<i>Retroalimentación para el personal en administración y gestión por procesos</i>
Código:	<i>0204</i>
Responsable:	<i>Presidente del Fondo</i>
Indicador de Resultados:	<i>Personal actualizado y capacitado en administración y gestión por procesos</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo de conocimientos antes de la retroalimentación y capacitación frente a conocimientos adquiridos luego de ella.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la retroalimentación y capacitación al 100%</i>
Inicio	<i>04 Enero 2010</i>
Fin	<i>26 Febrero 2010</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

Proyecto	<i>Actualización de Manuales de Procesos y procedimientos.</i>
Código:	0205
Responsable:	<i>Delegados de la Contraloría General del Estado</i>
Indicador de Resultados:	<i>Manuales de Procesos y Procedimientos actualizados</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo del tiempo programado frente al tiempo real de entrega de los manuales para el Fondo.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la actualización de los manuales al 100%</i>
Inicio	<i>01 Marzo 2010</i>
Fin	<i>30 Diciembre 2010</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

“FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA LA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO”

PLAN ESTRATÉGICO 2009 – 2013

MATRIZ DE PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO

<p><i>Objetivo Estratégico:</i></p> <p><i>Mantener suficientes niveles de liquidez del Fondo para entregar préstamos a los</i></p>

funcionarios activos y pasivos y así obtener una rentabilidad para cubrir las pensiones de los jubilados, 2009 hasta diciembre de 2013.

Código: 03	Área de Gestión Responsable: Consejo de Administración
------------	--------------------------------------------------------

Proyecto	<i>Estudio técnico sobre las necesidades de los clientes del Fondo</i>
Código:	0301
Responsable:	<i>Profesional contratado o designado por Contraloría</i>
Indicador de Resultados:	<i>Informe técnico sobre las necesidades de los clientes del fondo.</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo requerimientos de clientes frente a los servicios que ofrece el fondo.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con el informe al 100%</i>
Inicio	<i>02 Enero 2009</i>
Fin	<i>31 Marzo 2009</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

Proyecto	<i>Estudio técnico para invertir excedentes del Fondo</i>
Código:	0302
Responsable:	<i>Profesional contratado o designado</i>
Indicador de Resultados:	<i>Informe técnico sobre posibles inversiones del fondo.</i>

Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo de rendimientos durante los períodos definidos (anualmente)</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con el estudio al 100%</i>
Inicio	<i>06 Julio 2009</i>
Fin	<i>30 Diciembre 2013</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

“FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA LA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO”

PLAN ESTRATÉGICO 2009 – 2013

MATRIZ DE PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO

<i>Objetivo Estratégico:</i>	
<i>Mantener personal especializado para proyectar mejoras en el desarrollo del Fondo desde enero del 2009 hasta diciembre del 2013 con la ayuda de la planificación estratégica.</i>	
<i>Código: 04</i>	<i>Área de Gestión Responsable: Presidente del Fondo</i>

<i>Proyecto</i>	<i>Evaluación del desempeño y capacitación a los funcionarios del FCPC en las áreas a su cargo, de acuerdo a las necesidades de la institución y un cronograma preestablecido.</i>
<i>Código:</i>	<i>0401</i>
<i>Responsable:</i>	<i>Profesional contratado o designado</i>
<i>Indicador de Resultados:</i>	<i>Resultados obtenidos en las pruebas de evaluación</i>
<i>Unidad Medida:</i>	<i>Porcentaje comparativo entre los resultados finales, frente a los resultados iniciales (pruebas luego de la capacitación vs pruebas antes de la capacitación)</i>
<i>Línea Base</i>	<i>Cero</i>

Meta Física	<i>Cumplir con la capacitación al 100%</i>
Inicio	<i>02 de Febrero 2009</i>
Fin	<i>29 Noviembre 2013</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

Proyecto	<i>Análisis e incremento de sueldos al personal Del FCPC</i>
Código:	<i>0402</i>
Responsable:	<i>Consejo de Administración del Fondo.</i>
Indicador de Resultados:	<i>Incremento anual en los sueldos de los trabajadores del FCPC</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo anual de aumento de sueldo.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con el incremento de sueldos</i>
Inicio	<i>02 Enero 2009</i>
Fin	<i>31 Enero 2013</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

“FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA LA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO”

PLAN ESTRATÉGICO 2009 – 2013

MATRIZ DE PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO

Objetivo Estratégico:	
<i>Generar una variedad de servicios para los clientes del Fondo de Jubilación de la Contraloría, a fin de que se promueva el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios pasivos 2009 hasta diciembre de 2013.</i>	
Código: 05	Área de Gestión Responsable: Consejo de Administración

Proyecto	<i>Estudio técnico para la reducción de las tasas de interés en los créditos a los Servidores Pasivos</i>
Código:	0501
Responsable:	<i>Jefe de Crédito</i>
Indicador de Resultados:	<i>Informe de estudio técnico</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo entre los intereses anuales del fondo.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la reducción de las tasas de interés del FCPC para los Servidores Pasivos.</i>

Inicio	<i>02 de Febrero 2009</i>
Fin	<i>29 Noviembre 2013</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

Proyecto	<i>Estudio técnico para la ampliación de plazos en los créditos a los Servidores Pasivos</i>
Código:	<i>0502</i>
Responsable:	<i>Jefe de Crédito</i>
Indicador de Resultados:	<i>Informe de estudio técnico</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo anual de plazos de crédito a los Servidores Pasivos del Fondo.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la ampliación de plazos de créditos del FCPC para los Servidores Pasivos.</i>
Inicio	<i>02 de Febrero 2009</i>
Fin	<i>29 Noviembre 2013</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

PLAN ESTRATÉGICO 2009 – 2013

MATRIZ DE PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO

Objetivo Estratégico:	
<i>Adquirir un sistema informático administrativo financiero para controlar y mejorar la gestión en el período de enero de 2009 a diciembre de 2013.</i>	
Código: 06	Área de Gestión Responsable: Consejo de Administración

Proyecto	<i>Estudio técnico para la adquisición de un sistema informático administrativo financiero</i>
Código:	0601
Responsable:	<i>Jefe de Contabilidad</i>
Indicador de Resultados:	<i>Informe de estudio técnico</i>
Unidad Medida:	<i>Cuadro comparativo entre los diferentes sistemas evaluados.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la reducción de las tasas de interés del FCPC para los Servidores Pasivos.</i>
Inicio	<i>02 de Febrero 2009</i>
Fin	<i>30 Diciembre 2009</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

Proyecto	<i>Adquisición de un sistema informático administrativo financiero</i>
Código:	0602
Responsable:	<i>Presidente</i>
Indicador de Resultados:	<i>Adquisición del sistema</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo del tiempo de adquisición del sistema frente a lo programado.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con la adquisición del sistema informático para el FCPC.</i>
Inicio	<i>04 de Enero 2010</i>
Fin	<i>04 Junio 2010</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

Proyecto	<i>Capacitación e Implantación del sistema informático administrativo financiero</i>
Código:	0603
Responsable:	<i>Personal contratado conjuntamente con el personal del FCPC</i>

Indicador de Resultados:	<i>Funcionamiento óptimo del sistema</i>
Unidad Medida:	<i>Porcentaje comparativo del tiempo de capacitación e implementación del sistema frente a lo programado.</i>
Línea Base	<i>Cero</i>
Meta Física	<i>Cumplir con capacitación e implementación en un 100%.</i>
Inicio	<i>28 Junio 2010</i>
Fin	<i>30 Diciembre 2013</i>
Situación Actual del Proyecto (N/E)	<i>N</i>

“FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO PARA LA JUBILACIÓN PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO”

3.11. PLAN OPERATIVO 2009

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN BÁSICA	PRESUP. US\$	RESP.	TIEMPO	INDICADOR DE GESTIÓN
-----------------	-------------------	----------------------	-------------------------	--------------	---------------	---------------------------------

<p><i>Implementar el proceso de planificación estratégica para el fortalecimiento organizacional, que entre en vigencia desde enero del 2009 a diciembre del 2013; a fin de que se mejore la calidad de vida de los pensionistas del FCPC de la Contraloría General del Estado.</i></p>	<p>Concientizar al personal del FCPC en la importancia de tener una planificación estratégica adecuada</p>	<p>Una reunión mensual con el personal del FCPC para análisis de avance de la implementación</p>	<p>2.000,00</p>	<p>PRESIDENTE</p>	<p>1 AÑO (02-01-09 AL 30-12-09) 4 ETAPAS 1 POR CADA TRIMESTRE.</p>	<p>ETAPAS REALIZADAS</p> <hr/> <p>ETAPAS PROGRAMADAS</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	-------------------	---------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

<p><i>Crear manuales de procesos y procedimientos.</i></p>	<p>Capacitar y concientizar al personal del FCPC en la Gestión por Procesos</p>	<p>Realizar manuales de procesos y procedimientos</p>	<p>5.800,00</p>	<p>DELEGADOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL</p>	<p>1 AÑO (02-01-09 AL 30-12-10) 4 ETAPAS 1 POR CADA TRIMESTRE.</p>	<p>MANUALES REALIZADOS</p> <hr/> <p>MANUALES PROGRAMADOS</p>
<p><i>Mantener suficientes niveles de liquidez del Fondo para entregar préstamos a los funcionarios activos y pasivos y así obtener una rentabilidad para cubrir las pensiones de los jubilados, 2009 hasta diciembre de 2013.</i></p>	<p>Realizar constantes estudios técnicos para establecer la liquidez y rentabilidad del FCPC</p>	<p>Implementar el flujo de caja mensual</p>	<p>4.500,00</p>	<p>CONTADOR</p>	<p>1 AÑO 02-01-09 AL 30-12-09 1 CADA MES</p>	<p>FLUJOS DE CAJA REALIZADOS</p> <hr/> <p>FLUJOS DE CAJA PROGRAMADOS</p>

<p><i>Mantener personal especializado para proyectar mejoras en el desarrollo del Fondo desde enero del 2009 hasta diciembre del 2013 con la ayuda de la planificación estratégica.</i></p>	<p>Capacitación y evaluación constante al personal del FCPC</p>	<p>Se realizarán 3 capacitaciones al año, las cuales serán evaluadas a través de pruebas semestrales en el desempeño de sus funciones y de acuerdo a ello el incremento de salario</p>	<p>6.000,00</p>	<p>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL FONDO</p>	<p>1 AÑO (02-01-09 AL 31-12-09)</p>	<p>NO. DE CAPACITACIONES REALIZADAS</p> <hr/> <p>NO. CAPACITACIONES PROGRAMADOS</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	--------------------------------------------	-------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

<p><i>Generar una variedad de servicios para los clientes del FCPC de la Contraloría, a fin de que se promueva el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios pasivos 2009 hasta diciembre de 2013.</i></p>	<p>Elaboración de Nuevos Servicios</p>	<p>Contratar personal para diseñar nuevos servicios</p>	<p>1.000,00</p>	<p>JEFE DE CRÉDITO</p>	<p>1 AÑO 02-01-09 AL 30-12-09)</p>	<p>SERVICIOS NUEVOS ENTREGADOS</p> <hr/> <p>SERVICIOS NUEVOS PROGRAMADOS</p>
<p><i>Adquirir un sistema informático administrativo financiero para controlar y mejorar la gestión en el período de enero de 2009 a diciembre de 2013.</i></p>	<p>Comparación y evaluación de los sistemas informáticos administrativos financieros existentes en el mercado previa a la adquisición</p>	<p>Contratación de una persona para evaluación técnica del software y adquisición del mismo</p>	<p>1.000,00</p>	<p>PRESIDENTE</p>	<p>1 AÑO 02-01-09 AL 31-12-09 4 ETAPAS 1 CADA TRIMESTRE</p>	<p>ETAPAS REALIZADAS</p> <hr/> <p>ETAPAS PROGRAMADAS</p>

Luego de haber realizado un cronograma de actividades (Plan Operativo Anual) proyectado para el año 2009, es importante conocer los gastos en los que se va a incurrir para lograr el cumplimiento del presente plan, el cual viene a ser parte de la planificación estratégica del F CPC.

Las siglas utilizadas en el campo utilizado para las personas responsables son las siguientes: Presidente (Pres), Consejo de Administración, Todos los funcionarios (TF) (CA), Persona contratada (PC), Delegado de Contraloría (DC), Jefe de Crédito (JC), Jefe de Contabilidad (JCo).

PRESUPUESTO PARA CUMPLIMIENTO DE POA 2009

PROYECTOS	COD	RESP	PRESUPUESTO
Implementación del Plan Estratégico Institucional	0101	Pres	2.000,00
Capacitación en Admin y Gestión por Procesos	0201	Pres	1.500,00
Definición de metodología para administrar por procesos	0202	CA	800,00
Obtención de Manuales de Procesos y Procedimientos	0203	DC	3.500,00
Estudio técnico necesidades de los clientes del Fondo	0301	PC / DC	1.500,00
Estudio técnico para invertir excedentes del Fondo	0302	PC / DC	3.000,00
Evaluación y capacitación a los funcionarios del FCPC	0401	PC / DC	5.500,00
Análisis e incremento de sueldos al personal Del FCPC	0402	CA	500,00
Estudio reducción tasas de interés en créditos (Serv Pas)	0501	JC	500,00
Estudio ampliación plazos créditos (Serv Pas)	0502	JC	500,00
Estudio técnico adquisición sist inf adm fin	0601	JCo	1.000,00
TOTAL . .			18.300,00

Para la elaboración del cuadro anterior utilizamos como base los proyectos y los valoramos de acuerdo a un análisis detallado tomando en cuenta los tiempos estimados y los valores que un consultor cobra por la elaboración de los presentes estudios con sus respectivos informes (un promedio de \$ 500,00 mensuales).

El presente presupuesto será de suma importancia para incluirlo dentro de la proyección presupuestaria para los próximos 5 años.

3.13. PLAN FINANCIERO

Luego de haber diseñado la planeación estratégica, establecido los objetivos estratégicos de acuerdo al análisis FODA, mediante la realización de dos talleres con el personal del Fondo, así como también, estrategias y su correspondiente plan operativo anual, todo ello debe ser sustentado en un adecuado y eficiente plan financiero que permita cumplir cada uno de los aspectos propuestos.

El Plan Financiero es la versión cuantificada del presente proyecto y su credibilidad ante los directivos del Fondo. El mismo contiene una proyección de los resultados económicos financieros del FCPC y están representados por el estado de resultados proyectado, para ello se utilizó el Estado de Situación o Balance General.

**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO -FCPC- PARA JUBILACIÓN
PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

ESTADO DE RESULTADOS

(Expresado en USD dólares)

Del 1º de enero al 31 de diciembre del 2007

CÓDIGO	CUENTAS	Notas	
5.1.	INGRESOS FINANCIEROS	12	
5.1.01.	INTERESES GANADOS SOBRE PRESTAMOS		
5.1.01.01	INTER. GANADOS PRESTAMOS EMERGENTE		22,319.01
5.1.01.02	INTER. GANADOS PRESTAMOS ORDINARIOS		71,506.01
5.1.01.04	INTER. GANADOS PRESTAMOS EXTRAORDINARIOS		775,738.85
5.1.01.05	INTER. GANADOS PRESTAMOS AUTOMOTRIZ		164,752.11
5.1.01.06	INTER. GANADOS PRESTAMOS HIPOTECARIOS		648,575.54
	TOTAL INTERESES GANADOS PRESTAMOS:		1,682,891.52
5.1.02.	INGRESOS POR SERVICIOS	13	
5.1.02.01	COMISIONES POR PRESTAMOS EMERGENTE		7,431.20
5.1.02.02	COMISIONES POR PRESTAMOS ORDINARIOS		12,675.39

5.1.02.03	COMISIONES POR PRESTAMOS EXTRAORDINARIOS		75,974.02	
5.1.02.04	COMISIONES POR PRESTAMOS AUTOMOTRIZ		4,753.52	
5.1.02.05	COMISIONES POR PRESTAMOS HIPOTECARIOS		13,840.81	
	TOTAL COMISIONES POR SERVICIOS			114,674.94
5.2.	INGRESOS OPERACIONALES	14		
5.2.01	OTROS INGRESOS ORDINARIOS			
5.2.01.01	INTERESES GANADOS EN DEP. PLAZO FIJO Y OTROS		93,029.20	
5.2.01.02	INTERESES GANADOS EN CUENTAS CORRIENTES		7,214.44	
5.2.01.03	VARIOS		21.08	
	TOTAL OTROS INGRESOS ORDINARIOS			100,264.72
5.3.	INGRESOS NO OPERACIONALES			2,193,521.07
5.3.01	FONDO PREVISIONAL	15		
5.3.01.01	BONIFICACIONES TRIMESTRALES		433,083.40	
5.3.01.02	APORTE BONO DÍA DEL JUBILADO		108,440.24	
5.3.01.03	APORTES INCREMENTO PENSIONES		116,400.00	
5.3.01.04	TOTAL FONDO PREVISIONAL		657,923.64	
5.3.02.	INGRESOS POR APORTES CGE			
5.3.02.01	APORTE PATRONAL		1,534,601.06	
5.3.02.02	APORTE LICENCIA SIN SUELDO		996.37	
	TOTAL APORTES CGE		1,535,597.43	
	TOTAL CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS:			4,091,352.25
4.2.	(-) EGRESOS OPERACIONALES	16		
4.2.01	PENSIONES A JUBILADOS			
4.2.01.01	PENSIONES POR VEJEZ		1,227,169.55	
4.2.01.02	PENSIONES POR MONTEPÍO		288,930.57	
4.2.01.03	PENSIONES POR INVALIDEZ		68,972.20	
			<hr/>	
			1,585,072.32	
4.2.02.	BENEFICIOS ADICIONALES			

4.2.02.01	BONIF.DIA DEL JUBILADO	199,637.43	
4.2.02.02	DECIMO TERCER SUELDO	131,045.80	
4.2.02.03	DECIMO CUARTO SUELDO	62,649.97	
4.2.02.04	BONIFICACIONES TRIMESTRALES	433,709.79	
		827,042.99	

TOTAL PENSIONES A JUBILADOS: **2,412,115.31**

RESULTADO DESPUÉS DE PAGO DE PENSIONES **1,679,236.94**

4.2.03. GASTOS DE OPERACIÓN

4.2.03.01	GASTOS BANCARIOS Y OTROS	4,532.70	
4.2.03.02	HONORARIOS PROFESIONALES	8,102.40	
4.2.03.03	MANT. REPARACIÓN OFICINAS	259.47	
4.2.03.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPOS	1,374.13	
4.2.03.05	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN MUEBLES	193.76	
4.2.03.06	PAPELERÍA Y ÚTILES OFICINA	3,592.73	
4.2.03.07	TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN	381.04	
4.2.03.08	VIÁTICOS SUBSISTENCIA	112.50	
4.2.03.09	ESTUDIOS ACTUARIALES	6,224.40	
4.2.03.10	APORTE SUPERINTENDENCIA BANCOS	11,199.96	
4.2.03.12	HOMENAJE Y ACTOS CULTURALES	9,070.07	
4.2.03.49	GASTOS INSCRIPCIONES	240.76	
4.2.03.50	VARIOS E IMPREVISTOS	720.13	

TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN: **46,004.05**

4.2.04. GASTOS DE PERSONAL Y BENEFICIOS SOCIALES

4.2.04.01	SUELDOS	42,204.85	
4.2.04.03	DECIMO TERCER SUELDO	3,987.62	
4.2.04.04	DECIMO CUARTO SUELDO	1,020.00	
4.2.04.05	FONDO DE RESERVA	3,440.84	
4.2.04.06	APORTE PATRONAL IESS	5,124.86	
4.2.04.08	BONO DÍA JUBILADO	3,530.04	
4.2.04.09	BONO INCENTIVO INSTITUCIONAL	2,213.97	
4.2.04.10	ALIMENTACIÓN	2,852.00	
4.2.04.11	BONIFICACIONES TRIMESTRALES	3,600.00	
	TOTAL GASTOS DE EMPLEADOS Y BENEFICIOS SOCIALES		67,974.18
	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		113,978.23
	RESULTADO DEL PERIODO ANTES DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		1,565,258.71

4.2.05 DEPRECIACIONES

4.2.05.01	MUEBLES DE OFICINA	1,100.10	
4.2.05.02	EQUIPO DE OFICINA	420.99	
4.2.05.03	ENSERES DE OFICINA	65.63	
4.2.05.04	EQUIPO DE COMPUTO	2,928.38	
			4,515.10

4.2.06 AMORTIZACIONES

4.2.06.01	AMORTIZ. INVERSIONES FIDEICOMISO INTERIBIS	224,000.04	
4.2.06.02	AMORTIZ. INTERESES FIDEICOMISO INTERIBIS	13,194.42	
			237,194.46

TOTAL DEPREC. Y AMORTIZACIONES

241,709.56

En este cuadro podemos observar el Estado de Resultados correspondientes al año 2007, el cual nos servirá para realizar un análisis detallado de la situación actual del FCPC, de acuerdo a los índices de liquidez, solidez, capital de trabajo, patrimonio neto vs. Activo, rentabilidad, eficiencia administrativa, eficiencia financiera; siendo estos la bases para proyectarnos hacia el futuro y dar cumplimiento a las metas del FONDO.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Después de un análisis detallado de la presente investigación he llegado a las siguientes conclusiones:

- El Fondo Complementario provisional Cerrado para la Jubilación Patronal de los servidores de la Contraloría General del Estado tiene un objetivo social.
- El Fondo Complementario provisional Cerrado para la Jubilación Patronal de los servidores de la Contraloría General del Estado tiene el respaldo económico y social de los funcionarios activos para dar un beneficio a los ex funcionarios.
- En el caso de los créditos que ofrece el FONDO son de beneficio para los funcionarios activos y ex funcionarios de la Contraloría General del Estado.
- No existe el personal capacitado en cada área del Fondo, ni se aplica técnicas de reclutamiento para la contratación del personal.
- No existe un Plan Estratégico que sirva para que las autoridades del Fondo Complementario Provisional Cerrado de Jubilación Patronal para los servidores de la Contraloría General del Estado tomen decisiones, logren una ventaja competitiva sostenible y a fin de que los ex funcionarios de esta institución reciban una justa y merecida pensión jubilar.
- No se realiza un análisis periódico de las tasas de interés para los distintos tipos de créditos.
- El FCPC no cuenta con un software que lleve los estados financieros de acuerdo a las nuevas leyes de contabilidad, por lo que no se cumple esta norma.

- El FCPC no posee políticas de inversión a largo plazo, y es un problema, ya que con la cantidad de excedentes que posee el FONDO, la única reinversión son las personas que lo conforman, pero llegará un momento en el cual la capacidad de pago de los funcionarios sea limitada.
- El FCPC no posee indicadores de gestión para evaluar su funcionamiento.

RECOMENDACIONES

- Para que el FONDO continúe con su objetivo social se debe concientizar a todo el personal que sus aportes y sus pagos a tiempo de los préstamos es de suma importancia.
- Se debería solicitar a los ex funcionarios (jubilados) de la Contraloría General del Estado que están recibiendo la jubilación que aporten con un porcentaje de la pensión para garantizar la sostenibilidad del FCPC.
- Para mejorar la calidad de vida de los funcionarios activos y ex funcionarios de la CGE, se debería realizar un estudio técnico adecuado para ver la viabilidad de ampliación de períodos de crédito.
- El Fondo debe establecer normas y políticas para que el reclutamiento del nuevo personal sea el adecuado y las pruebas que se tomen para el ingreso estén de acuerdo al área que vayan a ocupar.
- El logro de la implementación del plan estratégico permitirá que la organización, defina un esquema de administración para el funcionamiento del Fondo y realice un análisis de todas las áreas, identificando las principales, hacia las que debe enfocar sus mejores esfuerzos a través de la puesta en ejecución de los proyectos planteados y específicos para el Fondo de Jubilación a mediano y largo plazo los que permitirán lograr mayor agilidad y rapidez en la toma de decisiones, eficaces que le aseguren el éxito que la organización necesita.

- Se recomienda que el análisis de las tasas de interés pasivas se lo realice cada año, con el fin de que el personal no se sienta ahorcado con los préstamos recibidos y de esta manera no afectar a quienes mantienen con vida al FONDO.
- Es importante tener un software actualizado con el fin de minimizar los errores humanos causados el momento de ingresar la información, por tal motivo se sugiere la inversión en un software administrativo financiero.
- De acuerdo a nuestra planificación estratégica, con el análisis del FODA se encontró que el personal no tiene la suficiente capacitación en el área que se desempeña, por lo que es sumamente necesario capacitarlos y a la vez establecer los procesos y las actividades que cada uno de ellos debe cumplir y desempeñar.
- Es de suma importancia para el FCPC, tener políticas de inversión, ya que llegará un momento en el cual la excesiva cantidad de dinero no se la pueda repartir a los beneficiarios del FONDO, por lo que se recomienda, realizar un estudio para optimizar las inversiones por lo menos dos veces al año.
- A través del Plan Estratégico diseñado para el Fondo de Jubilación, la organización podrá medir en forma constante cuáles son sus resultados, ya que conoce en forma precisa, cuáles son sus áreas críticas hacia las que la administración como ya se mencionó anteriormente debe enfocar sus mayores y mejores esfuerzos, con la finalidad de justificar adecuadamente las principales razones para su existencia, y de ser necesario solicitar mayores fuentes de financiamiento que le permitan lograr un crecimiento adecuado en el mediano y largo plazo.

ANEXO

PRESUPUESTO PARA LOS AÑOS 2008 - 2009 - 2010 - 2011 - 2012 - 2013

**FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO -FCPC- PARA JUBILACIÓN
PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

PROYECCIÓN

(Expresado en USD dólares)

CÓDIGO	CUENTAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
5.1.	INGRESOS FINANCIEROS						
5.1.01.	INTERESES GANADOS SOBRE PRESTAMOS	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
5.1.01.01	INTER. GANADOS PRESTAMOS EMERGENTE	24,550.91	27,006.00	29,706.60	32,677.26	35,944.99	39,539.49
5.1.01.02	INTER. GANADOS PRESTAMOS ORDINARIOS	78,656.61	86,522.27	95,174.50	104,691.95	115,161.14	126,677.26
5.1.01.04	INTER. GANADOS PRESTAMOS EXTRAORDINARIOS	853,312.74	938,644.01	1,032,508.41	1,135,759.25	1,249,335.18	1,374,268.69
5.1.01.05	INTER. GANADOS PRESTAMOS AUTOMOTRIZ	181,227.32	199,350.05	219,285.06	241,213.56	265,334.92	291,868.41
5.1.01.06	INTER. GANADOS PRESTAMOS HIPOTECARIOS	713,433.09	784,776.40	863,254.04	949,579.45	1,044,537.39	1,148,991.13
	TOTAL INTERESES GANADOS PRESTAMOS:	1,851,180.67	2,036,298.74	2,239,928.61	2,463,921.47	2,710,313.62	2,981,344.98

5.1.02.	INGRESOS POR SERVICIOS	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
5.1.02.01	COMISIONES POR PRESTAMOS EMERGENTE	8,174.32	8,991.75	9,890.93	10,880.02	11,968.02	13,164.82
5.1.02.02	COMISIONES POR PRESTAMOS ORDINARIOS	13,942.93	15,337.22	16,870.94	18,558.04	20,413.84	22,455.23
5.1.02.03	COMISIONES POR PRESTAMOS EXTRAORDINARIOS	83,571.42	91,928.56	101,121.42	111,233.56	122,356.92	134,592.61
5.1.02.04	COMISIONES POR PRESTAMOS AUTOMOTRIZ	5,228.87	5,751.76	6,326.94	6,959.63	7,655.59	8,421.15
5.1.02.05	COMISIONES POR PRESTAMOS HIPOTECARIOS	15,224.89	16,747.38	18,422.12	20,264.33	22,290.76	24,519.84
	TOTAL COMISIONES POR SERVICIOS	126,142.43	138,756.68	152,632.35	167,895.58	184,685.14	203,153.65
5.2.	INGRESOS OPERACIONALES						
5.2.01	OTROS INGRESOS ORDINARIOS	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
5.2.01.01	INTERESES GANADOS EN DEP. PLAZO FIJO Y OTROS	102,332.12	112,565.33	123,821.87	136,204.05	149,824.46	164,806.90
5.2.01.02	INTERESES GANADOS EN CUENTAS CORRIENTES	7,935.88	8,729.47	9,602.42	10,562.66	11,618.93	12,780.82
5.2.01.03	VARIOS	23.19	25.51	28.06	30.86	33.95	37.34
	TOTAL OTROS INGRESOS ORDINARIOS	110,291.19	121,320.31	133,452.34	146,797.58	161,477.33	177,625.07
5.3.	INGRESOS NO OPERACIONALES	2,368,638.98	2,560,181.97	2,769,742.42	2,999,065.23	3,250,066.95	3,524,852.80
5.3.01	FONDO PREVISIONAL	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
5.3.01.01	BONIFICACIONES TRIMESTRALES	454,737.57	477,474.45	501,348.17	526,415.58	552,736.36	580,373.18
5.3.01.02	APORTE BONO DÍA DEL JUBILADO	108,440.24	108,440.24	108,440.24	108,440.24	108,440.24	108,440.24
5.3.01.03	APORTES INCREMENTO PENSIONES	116,400.00	116,400.00	116,400.00	116,400.00	116,400.00	116,400.00

5.3.01.04	TOTAL FONDO PREVISIONAL	679,577.81	702,314.69	726,188.41	751,255.82	777,576.60	805,213.42
5.3.02.	INGRESOS POR APORTES CGE	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
5.3.02.01	APORTE PATRONAL	1,688,061.17	1,856,867.28	2,042,554.01	2,246,809.41	2,471,490.35	2,718,639.39
5.3.02.02	APORTE LICENCIA SIN SUELDO	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
	TOTAL APORTES CGE	1,689,061.17	1,857,867.28	2,043,554.01	2,247,809.41	2,472,490.35	2,719,639.39
TOTAL CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS:		4,456,253.27	4,856,557.70	5,295,755.72	5,777,679.86	6,306,543.05	6,886,976.51
4.2.	(-) EGRESOS OPERACIONALES						
4.2.01	PENSIONES A JUBILADOS	20.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
4.2.01.01	PENSIONES POR VEJEZ	1,472,603.46	1,546,233.63	1,623,545.31	1,704,722.58	1,789,958.71	1,879,456.64
4.2.01.02	PENSIONES POR MONTEPIÓ	346,716.68	364,052.52	382,255.14	401,367.90	421,436.30	442,508.11
4.2.01.03	PENSIONES POR INVALIDEZ	82,766.64	86,904.97	91,250.22	95,812.73	100,603.37	105,633.54
		1,902,086.78	1,997,191.12	2,097,050.68	2,201,903.21	2,311,998.37	2,427,598.29
4.2.02.	BENEFICIOS ADICIONALES	20.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
4.2.02.01	BONIF.DIA DEL JUBILADO	239,564.92	251,543.16	264,120.32	277,326.34	291,192.65	305,752.29
4.2.02.02	DECIMO TERCER SUELDO	157,254.96	165,117.71	173,373.59	182,042.27	191,144.39	200,701.61
4.2.02.03	DECIMO CUARTO SUELDO	75,179.96	78,938.96	82,885.91	87,030.21	91,381.72	95,950.80
4.2.02.04	BONIFICACIONES TRIMESTRALES	520,451.75	546,474.34	573,798.05	602,487.95	632,612.35	664,242.97

		992,451.59	1,042,074.17	1,094,177.88	1,148,886.77	1,206,331.11	1,266,647.66
TOTAL PENSIONES A JUBILADOS:		2,894,538.37	3,039,265.29	3,191,228.56	3,350,789.98	3,518,329.48	3,694,245.96
RESULTADO DESPUÉS DE PAGO DE PENSIONES		1,561,714.90	1,817,292.41	2,104,527.17	2,426,889.88	2,788,213.56	3,192,730.55
4.2.03. GASTOS DE OPERACIÓN		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
4.2.03.01	GASTOS BANCARIOS Y OTROS	4,985.97	5,484.57	6,033.02	6,636.33	7,299.96	8,029.95
4.2.03.02	HONORARIOS PROFESIONALES	8,912.64	25,000.00	10,784.29	11,862.72	13,049.00	14,353.90
4.2.03.03	MANT. REPARACIÓN OFICINAS	285.42	313.96	345.35	379.89	417.88	459.67
4.2.03.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPOS	1,511.54	1,662.70	1,828.97	2,011.86	2,213.05	2,434.36
4.2.03.05	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN MUEBLES	213.14	234.45	257.89	283.68	312.05	343.26
4.2.03.06	PAPELERÍA Y ÚTILES OFICINA	3,952.00	4,347.20	4,781.92	5,260.12	5,786.13	6,364.74
4.2.03.07	TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN	400.09	420.10	441.10	463.16	486.31	510.63
4.2.03.08	VIÁTICOS SUBSISTENCIA	118.13	124.03	130.23	136.74	143.58	150.76
4.2.03.09	ESTUDIOS ACTUARIALES	6,846.84	7,531.52	8,284.68	9,113.14	10,024.46	11,026.90
4.2.03.10	APORTE SUPERINTENDENCIA BANCOS	12,319.96	13,551.95	14,907.15	16,397.86	18,037.65	19,841.41
4.2.03.12	HOMENAJE Y ACTOS CULTURALES	9,977.08	10,974.78	12,072.26	13,279.49	14,607.44	16,068.18
4.2.03.49	GASTOS INSCRIPCIONES	264.84	291.32	320.45	352.50	387.75	426.52
4.2.03.50	VARIOS E IMPREVISTOS	792.14	871.36	958.49	1,054.34	1,159.78	1,275.75
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN:		50,579.78	70,807.94	61,145.82	67,231.84	73,925.03	81,286.04

4.2.04.	GASTOS DE PERSONAL Y BENEFICIOS SOCIALES	20.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
4.2.04.01	SUELDOS	50,645.82	55,710.40	61,281.44	67,409.59	74,150.55	81,565.60
4.2.04.03	DECIMO TERCER SUELDO	4,785.14	5,263.66	5,790.02	6,369.03	7,005.93	7,706.52
4.2.04.04	DECIMO CUARTO SUELDO	1,224.00	1,346.40	1,481.04	1,629.14	1,792.06	1,971.26
4.2.04.05	FONDO DE RESERVA	4,129.01	4,541.91	4,996.10	5,495.71	6,045.28	6,649.81
4.2.04.06	APORTE PATRONAL IESS	6,149.83	6,764.82	7,441.30	8,185.43	9,003.97	9,904.37
4.2.04.08	BONO DÍA JUBILADO	4,236.05	4,659.65	5,125.62	5,638.18	6,202.00	6,822.20
4.2.04.09	BONO INCENTIVO INSTITUCIONAL	2,656.76	2,922.44	3,214.68	3,536.15	3,889.77	4,278.74
4.2.04.10	ALIMENTACIÓN	3,422.40	3,764.64	4,141.10	4,555.21	5,010.74	5,511.81
4.2.04.11	BONIFICACIONES TRIMESTRALES	4,320.00	4,752.00	5,227.20	5,749.92	6,324.91	6,957.40
	TOTAL GASTOS DE EMPLEADOS Y BENEFICIOS SOCIALES	81,569.02	89,725.92	98,698.51	108,568.36	119,425.20	131,367.72
	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	132,148.79	160,533.86	159,844.33	175,800.20	193,350.22	212,653.75
	RESULTADO DEL PERIODO ANTES DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	1,429,566.11	1,656,758.55	1,944,682.83	2,251,089.68	2,594,863.34	2,980,076.80
4.2.05	DEPRECIACIONES						
4.2.05.01	MUEBLES DE OFICINA	1,100.10	1,100.10	1,100.10	1,100.10	1,100.10	1,100.10
4.2.05.02	EQUIPO DE OFICINA	420.99	420.99	420.99	420.99	420.99	420.99
4.2.05.03	ENSERES DE OFICINA	65.63	65.63	65.63	65.63	65.63	65.63

4.2.05.04	EQUIPO DE COMPUTO	2,928.38	2,928.38	2,928.38	2,928.38	2,928.38	2,928.38
		4,515.10	4,515.10	4,515.10	4,515.10	4,515.10	4,515.10
4.2.06	AMORTIZACIONES						
4.2.06.01	AMORTIZ. INVERSIONES FIDEICOMISO INTERIBIS	224,000.04	224,000.04	224,000.04			
4.2.06.02	AMORTIZ. INTERESES FIDEICOMISO INTERIBIS	13,194.42	13,194.42	13,194.42			
		237,194.46	237,194.46	237,194.46	0.00	0.00	0.00
	TOTAL DEPREC. Y AMORTIZACIONES	241,709.56	241,709.56	241,709.56	4,515.10	4,515.10	4,515.10
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	RESULTADOS PROYECTADOS	1,187,856.55	1,415,048.99	1,702,973.27	2,246,574.58	2,590,348.24	2,975,561.70

Luego de haber realizado el análisis detallado del FONDO, a través del cálculo de los índices realizamos la proyección del estado de resultados para los años 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013, y como se puede observar en el año 2.008 decrece la utilidad en relación al 2007; debido a la inversión que el fondo realizará para implementar el proyecto de planeación estratégica. No siendo esto un impedimento para el funcionamiento; sino un beneficio que se verá reflejado en los próximos años que favorecerá a las personas relacionadas con el FCPC.

BIBLIOGRAFÍA

- Código de Trabajo
- Contraloría General del Estado (Curso de Planificación Estratégica)
- Constitución Política de la República del Ecuador
- Chávez Luis (2004), Lineamientos para el proceso de Planificación Estratégica
- Contraloría General del Estado, Dirección de Capacitación, Manual de Indicadores de Gestión
- derechoecuador.com
- Enciclopedia Universal Ilustrada Europea americana, Esparza Calpe
- Estados Financieros del Fondo Complementario Provisional Cerrado de la Contraloría General del Estado
- Estudio Actuarial
- Ferrel (2002), Estrategia de Marketing, México, Thomson
- Goodstein, Leonard (2001), Planificación Estratégica Aplicada, Bogotá, Mc Graw-Hill

- Ley de Seguridad Social y Normas Complementarias
- Páginas WEB – <http://www.iess.ec>

- Página WEB de información general sobre cada país

<http://www.guia del mundo.com/paises/ecuador/población.htm/>

- Pérez Castaño, Martha. Plan Estratégico Sistemático, Universidad de Puerto Rico
- Reglamento de Administración del Fondo Complementario Provisional Cerrado de Jubilación Patronal de los Servidores de la Contraloría General del Estado
- Superintendencia de Bancos, Ley de Instituciones Financieras
- Thomson, Strikenland, Administración Estratégica
- *www.redagora.org.ar/paginas/documentos/biblioteca/Planificacion%20Situacional%20Linares.doc*