



Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja

Escuela de Ciencias Contables y Auditoría
CADES

Proyecto de investigación académica para los egresados de Doctorado e Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría de la UTPL

TÍTULO:

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN, PARA EL “INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS”, PERÍODO 2009”.

Práctica profesional previa la obtención del título de Doctor en Contabilidad y Auditoría.

Autores: José Luís Benavides y Oswaldo Gonzalo Machado

Directora: Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

Centro Universitario: Quito

2009

AUTORÍA

Las ideas, conceptos y procedimientos incluidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Lic. José Luis Benavides Rodríguez

Lic. Oswaldo Gonzalo Machado Cevallos

DEDICATORIAS

Con mucho amor, este trabajo está dedicado a mi esposa, hijos y nieta, por su apoyo incondicional y su sacrificio personal y económico.

A mis padres y hermanos, por su apoyo desinteresado en los momentos de flaqueza.

A todos aquellos, que de una u otra forma supieron alentarme a culminar la carrera.

José Luis

Dedico esta tesis a Dios que ha infundido en mí la fuerza, la fe y la perseverancia en el bien.

A la feliz memoria de mi padre, y de mi madre que en este año 2009 falleció.

A mis hijos: David, Israel, y, Pablo Agustín, quienes supieron comprender mi ausencia.

A mi esposa Jannina por su paciencia y ayuda.

A mis hermanas, hermanos y amigos, con quienes he mantenido una unión férrea, eso me ha permitido superar todos los obstáculos en mi vida.

Oswaldo

AGRADECIMIENTO

Los autores.

Quito D.M., 04 de agosto de 2009

DOCTORA

María Augusta Solano de la Sala Torres

DIRECTORA DE TESIS

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Loja

De nuestras consideraciones:

En cumplimiento al cronograma, adjunto a la presente sírvase encontrar el borrador de la tesis cuyo tema versa sobre **“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN, PARA EL INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS, PERÍODO 2009”**; con 68 fojas útiles, requisito previo a la obtención del título de Doctor en Contabilidad y Auditoria.

Aprovechamos la ocasión para presentarle nuestros más altos sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

José Luis Benavides Rodríguez
Cevallos

Oswaldo G. Machado

**EGRESADOS DE LA ESCUELA DE CIENCIAS
CONTABLES Y AUDITORIA DE LA UTPL.**

TELF: 022621316 (Casa) 022554825 (Oficina)
022527013 (Oficina); Celular: 093199808
098716138

EMAIL: jbenavid@superban.gov.ec

022598898 (Casa);
Celular:

omachado@superban.gov.ec

3. CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por los estudiantes: **Oswaldo Gonzalo Machado Cevallos** y **José Luis Benavides Rodríguez**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Quito, 13 agosto del 2009

F).....

ii

4. DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros **Oswaldo Gonzalo Machado Cevallos** y **José Luis Benavides Rodríguez** declaramos ser autores del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad **Técnica Particular de Loja** y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la **Universidad Técnica Particular de Loja** que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

AUTORES

F).....
Oswaldo Machado Cevallos

F).....
José Luis Benavides Rodriguez

iii

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación permanente de resultados permite informar a los ciudadanos de forma adecuada y oportuna el cumplimiento de las metas y de los logros de una Institución.

El proceso de evaluación se inscribe en la necesidad de contar con información que permita reportar a las Gerencias a Nivel Nacional, Subgerencia y Gerencia General el avance en la ejecución de lo programado en el Año. Este es un insumo que permitirá retroalimentar y tomar medidas para alcanzar la ejecución de los objetivos de la Institución.

Su misión “Ser una Institución financiera pública, dedicada a invertir en la formación del talento humano ecuatoriano, a través de la administración de los recursos económicos, para la concesión de crédito educativo y becas”.

El IECE busca privilegiar a los ecuatorianos de escasos recursos económicos para financiar en forma total o parcial estudios en el país o en el exterior, tratando en lo posible que sus políticas se ajusten a la realidad nacional, tomando en consideración los montos que se conceden, las tasas de interés sean de carácter social y los plazos estén acordes a las necesidades institucionales como de nuestros clientes que acuden diariamente a solicitar nuestros servicios. Adicionalmente administra realiza la administración y concesión de becas a nivel nacional e internacional, buscando potenciar el talento humano del país.

Por estas razones, el IECE incrementó sus montos de financiamiento a USD 10.000 para estudios en el País y USD 20.000 para estudios en el exterior, con un plazo máximo de recuperación de cinco años; amplió sus servicios en nueve provincias donde no tenía presencia institucional con la creación de oficinas para dar mayor facilidad y comodidad a los ecuatorianos de las respectivas provincias que requieren de nuestros servicios.

Todas las actividades que se ejecutan en el IECE, constituyen parte integrante de un proceso, para generar productos y servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes externos e internos.

Objetivos de la evaluación

- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de las metas programadas para el primer trimestre del 2009;
- ✓ Conocer - de forma general - los factores que influyeron en el cumplimiento de las metas programadas para el primer trimestre del año 2009; y,
- ✓ Elaborar recomendaciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Metodología aplicada

a. Consideraciones preliminares

- ✓ El presente trabajo consiste en realizar una evaluación desde los prestadores de los servicios, incluye la evaluación de cumplimiento de las actividades de las diferentes Gerencias de la Matriz;
- ✓ El punto de partida para la evaluación del trabajo realizado en el IECE fueron el Plan Estratégico elaborado por la Gerencia de Planificación; y,
- ✓ Las dificultades que se presentaron durante el proceso de evaluación fueron solventadas en el proceso.

b. Proceso aplicado

En base del Plan Estratégico Anual que cada Gerencia trabajó en el año 2008, elaboraron una matriz de evaluación que fue enviada a cada una de las Gerencias a nivel nacional.

Las gerencias completaron la información en dicha matriz de evaluación y la remitieron al Departamento de Estudios Nacionales para su consolidación.

Conjuntamente con el Departamento de Estudios Nacionales realizamos la revisión de la información recibida y se reenvió a las Gerencias las matrices solicitando aclaraciones, rectificaciones, información adicional; además se solicitó los medios

de verificación pertinentes y se revisaron los indicadores para realizar una medición que pueda ser comparada y medida en el tiempo.

En el caso de la Matriz se realizaron visitas a las Experticias o Gerencias para elaboración conjunta de la evaluación en los casos requeridos.

Una vez que se reenvió por parte de las Gerencias a nivel nacional las correcciones solicitadas, se realizó la consolidación y elaboración del informe.

Para la evaluación de desempeño se promedió el porcentaje de cumplimiento por componente o resultado, que a su vez se obtuvo del promedio entre los “Porcentajes de avance de las actividades comprendidas en cada Resultado Esperado.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Puede asumirse, como la “disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

La realización de esta tesis plantea el desarrollo de una herramienta que permita medir y controlar la gestión operativa del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, no olvidemos **“que lo que no se puede medir no lo podemos administrar y por ende no es susceptible de mejora.”**; dicho desarrollo estará basado en los cinco principios estratégicos de toda organización:

- Traducir la estrategia en términos operativos,
- Alinear la organización con la estrategia,

- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos,
- Hacer de la estrategia un proceso continuo,
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo activo de los equipos del nivel estratégico.

Resultados de la evaluación

La evaluación del Plan Estratégico del IECE del ejercicio 2009, correspondiente al primer trimestre, permitió determinar los problemas y dificultades que no permitieron el cumplimiento de algunos objetivos específicos, los mismos que constan en detalle en las fichas técnicas de cada una de las Gerencias.

Conforme consta en los resultados obtenidos y que pueden ser visualizados en el Cuadro de Comando Integral (**ANEXO 2**), las unidades que se ubican en alerta de peligro son las Gerencias Recursos Humanos e Informática; en cambio en alerta de precaución se ubican las Gerencias de Becas, Crédito, Financiera, Planificación, Administrativa y Asesoría Jurídica; así también la Secretaria General.

Los resultados obtenidos nos permiten concluir que el cumplimiento promedio de la institución por gerencia fue del 76,29%, que se ubica en la “Etapa de Precaución” de nuestro Cuadro de Mando Integral; similar a los resultados obtenidos por objetivo, cuyo promedio fue del 76,30%.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

El 26 de abril de 1971 el Presidente de la República Dr. José María Velasco Ibarra, firma el Decreto No. 601, publicado en Registro Oficial 212 de los mismos mes y año, crea el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, como entidad de derecho público, adscrita a la Junta de Planificación y Coordinación Económica, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio y fondos propios, con sede en la capital de la República, para que administre y coordine los recursos destinados a apoyar a los estudiantes.

La entidad empezó a funcionar en marzo de 1973, teniendo como su primer Director Ejecutivo, al Doctor Ricardo Muñoz Chávez, quien asumió el reto de organizar la Institución administrativa y financieramente, así como de difundir los servicios ofrecidos.

En 1974 se transfiere al IECE la administración de las becas internacionales de estudios en el exterior y se le otorga la atribución de preseleccionar a los candidatos que reúnan méritos para acceder a ellas.

En la actualidad el IECE fomenta el estudio en planteles nacionales o del exterior, en áreas profesionales, disciplinas científicas, tecnologías o cursos de capacitación; en busca del mejoramiento intelectual y de la calidad de vida de todos los ecuatorianos.

1.2 BASE LEGAL

1.2.1 Leyes Internas

- Ley de creación, Decreto No. 601 de 26 de abril de 1971;

- Reforma a la Ley de creación, Decreto Supremo No. 1272 de 7 de noviembre de 1972;
- Administración de Becas internacionales, Decreto Supremo No. 247 de 5 de marzo de 1974;
- Ley Sustitutiva a la Ley de IECE, Registro Oficial No. 179 de 3 de enero de 2006.
- Reglamento Orgánico por Procesos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, Registro Oficial No. 314, de 11 de abril de 2008.

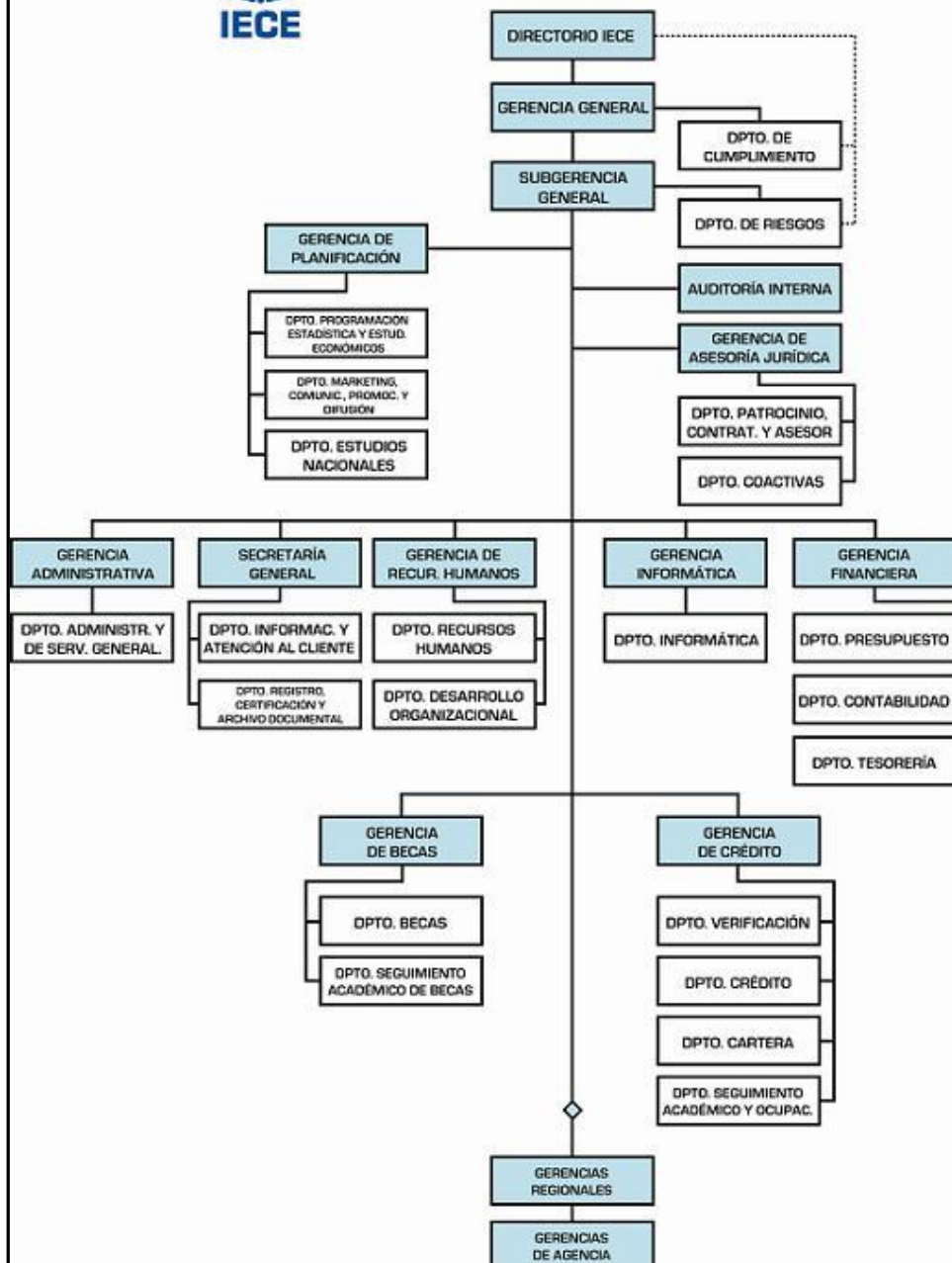
1.2.1 Leyes Externas

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Registro Oficial No. 096 de 1 de junio de 2007;
- Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria; y,
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, Registro Oficial No. 016 de 12 de mayo de 2005.

1.3 ORGANIGRAMA Y PROCESOS ESTRATEGICOS

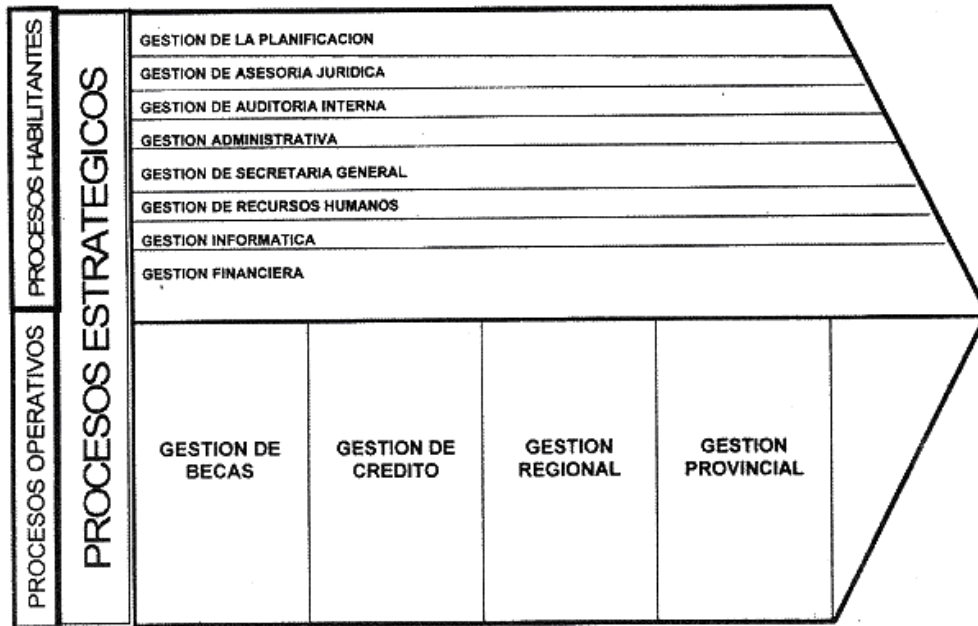


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL IECE





CADENA DE VALOR DEL IECE



Fuente y elaboración: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

1.4. PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico Institucional del IECE, vincula los objetivos de gobierno determinados en el Plan Nacional de Desarrollo, a fin de contar con un instrumento de planificación, que le permita ofrecer en las mejores condiciones el crédito educativo y la concesión de becas para la educación de la población ecuatoriana (**ANEXO 1**).

1. Misión

El IECE es una Institución financiera pública, dedicada a invertir en la formación del talento humano ecuatoriano, a través de la administración de recursos económicos, para la concesión de crédito educativo y becas.

2. Visión

Ser una Institución líder en la concesión del crédito educativo y becas, para conseguir el desarrollo del país; con reconocido prestigio, confianza y credibilidad a nivel nacional e internacional, basada en una administración transparente, con personal altamente calificado y tecnología de vanguardia.

3. Valores

Crédito educativo.- Mediante el préstamo concedido a los ecuatorianos, directamente o a través de sus representantes legales, apoderados, o de quien dependa económicamente; está dirigido a estudiantes, profesionales y público en general que necesita financiar en forma total o parcial sus estudios en el país o en el exterior.

Mediante el crédito estudiantil, el IECE busca incrementar los porcentajes de educación de calidad, impulsando el derecho universal a la educación, así mismo impulsa los procesos de investigación científica y la innovación tecnológica que produzcan procesos sostenibles de desarrollo.

Plan Nacional de Becas.- Las becas son ayudas económicas no reembolsables que se otorgan a ecuatorianos de capacidad académica comprobada y de limitados recursos económicos, para que realicen estudios en el país y en el exterior, contribuyendo así a la formación de los recursos humanos ecuatorianos en los diferentes niveles académicos; los fondos provienen de entidades públicas y privadas del Ecuador y de gobiernos de países amigos y organismos internacionales. El Plan Nacional de Becas propende disminuir la deserción e incrementar la culminación de los estudios

de carreras medias y terminales.

Empatía.- El IECE entendiendo las necesidades, sentimientos y problemas de la ciudadanía; a fin de agilizar la entrega de información, recepción de documentos y disminución de los costos de traslado de sus potenciales clientes, creó 9 nuevas oficinas que se encuentran ubicadas estratégicamente en las ciudades de: Guaranda, Machala, Babahoyo, Macas, Tena, Francisco de Orellana, Puyo, Ambato y Santo Domingo de los Tsachilas.

Solidaridad.- Con los niveles medios y de escasos recursos económicos; a fin de que la educación llegue a toda la población ecuatoriana; a través de la concesión de créditos y becas que financien: cursos de perfeccionamiento, capacitación, seminarios, carreras profesionales y postgrados.

Responsabilidad.- Aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, promoviendo a su desarrollo humano, económico y profesional.

4. Objetivos

- a) Conceder crédito a los estudiantes y profesionales ecuatorianos, privilegiando a los de escasos recursos económicos, para financiar en forma total o parcial, estudios en el país o en el exterior;
- b) Coordinar el proceso de preselección o selección para las becas nacionales e internacionales otorgadas a los estudiantes ecuatorianos por el Estado, gobiernos extranjeros, organismos internacionales, instituciones educativas nacionales o extranjeras;

- c) Gestionar recursos económicos ante los diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales o internacionales, con el fin de destinarlos a la concesión de crédito educativo y/o becas;
- d) En coordinación con el CONESUP, organizar el proceso de concesión de becas que los centros de educación superior públicos y privados, deben conceder a los bachilleres declarados como mejores egresados de acuerdo a la Constitución Política de la República; y,
- e) Administrar la beca estudiantil de entrenamiento.

1.4.5 Análisis FODA

El análisis FODA al 31 de diciembre de 2008, nos permite establecer las siguientes observaciones:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
No tiene competencia en su nicho de mercado.	Las diferentes áreas o gerencias, no cuentan con manuales de procedimientos específicos. A esto se suma, el alto riesgo operativo originado en la falta de comunicación del Organigrama Estructural y del Reglamento Orgánico por Procesos.
El principal componente del Activo es la cartera, con una participación del 84.7%	Concentración de crédito en Quito y Guayaquil
El 90% de su cartera tiene calificación "A", el 10% restante es una cartera en riesgo.	La Unidad de Riesgos, tiene dependencia de la Subgerencia General y no de la Gerencia General; la Auditoría Interna, tiene dependencia de la Subgerencia General y no del Directorio.
Su principal fuente de fondeo son los valores retenidos por el IESS sobre los sueldos de empleados públicos y privados.	Existen deficiencias de control en los procesos de aprobación, concesión y recuperación de los créditos.
Su amplia capacidad patrimonial le permitiría soportar un deterioro en la calidad de los activos y enfrentar la consecuente constitución de provisiones	Las acciones extrajudiciales y judiciales de recuperación de la cartera vencida, se ven retardadas y en muchos casos se hacen inútiles debido a la falta de actualización de la información domiciliaria y laboral de los deudores principales y garantes.
La utilidad de USD 2,3 millones obtenida en el año 2008, permite establecer que los ingresos obtenidos de la cartera de créditos, son suficientes para cubrir los gastos de operación y de personal.	La falta de recursos humanos y tecnológicos no le permite ejercer adecuadamente la coactiva.
	Los resultados obtenidos podrían mejorar con el cambio de la plataforma tecnológica; pues es su área más crítica.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 PLANIFICACIÓN

Es el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

La planificación es un proceso de toma de decisiones, de previsión o anticipación y de predeterminación de visualización del futuro deseado. Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, deben existir elementos organizacionales.

En la actualidad, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación; la planificación estratégica y la planificación operativa.

La **Planificación Estratégica** está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización a largo plazo, enfocando a la organización como un todo.

En cambio la **Planificación Operativa** muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización y a la meta general que justifica su existencia.

Así, el IECE en cumplimiento de su Misión y Visión, para dar cumplimiento y alcanzar el mandato institucional realizó la siguiente planificación:

2.1.1 Estratégica

- a) Promover la admisión, permanencia y culminación de estudios de los ecuatorianos y ecuatorianas a los diferentes niveles de educación en el país y el exterior a través de la concesión del crédito educativo y becas;
- b) Fortalecer la capacidad rectora del IECE en la administración y ejecución directa de becas nacionales e internacionales;
- c) Mejorar continuamente la administración del IECE, para optimizar y entregar servicios de calidad;
- d) Mejorar la administración de la cartera para disminuir la morosidad,
- e) Fortalecer la estructura económica – financiera de la entidad y generar nuevas fuentes de financiamiento para los productos del IECE; y,
- f) Fortalecer y actualizar las tecnologías de información institucional, logrando el enlace tecnológico a nivel nacional y brindando tecnología de punta a los usuarios.

2.1.2 Corporativa

- a) Rediseñar el Plan Estratégico Institucional del IECE mediante la realización de talleres, que incluyan la participación de todas las áreas, todos los niveles y todos los actores;
- b) Fomentar la participación de autoridades y funcionarios del IECE, en el rediseño, implementación, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico;

- c) Promover una dinámica institucional de tal modo que sus miembros reconozcan y consideren acciones futuras enmarcadas en los planes, programas, proyectos y actividades vigentes;
- d) Formular alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales afines; y,
- e) Mejorar canales de cooperación internacional con organizaciones afines.

2.1.3 Operativa

- a) Utilizar las experiencias en materia de crédito educativo y los avances científicos y tecnológicos para fortalecer la acción institucional;
- b) Definir orientaciones consensuadas para promover y administrar con éxito la gestión organizacional;
- c) Formar equipos de trabajo con principios corporativos y criterios uniformes para el desarrollo de las actividades;
- d) Fortalecer en los funcionarios una dinámica participativa que permita gobernar acciones para enfrentar problemas;
- e) Diseñar creativamente soluciones viables en un marco de gestión estratégica;
- f) Propiciar un estilo de trabajo alrededor del Plan Estratégico que genere un cambio en la cultura de la organización;
- g) Implementar programas de formación y capacitación en el otorgamiento de

crédito y becas;

- h) Los diferentes procesos del IECE deben estar sustentados y avalizados por manuales institucionales;
- i) El talento humano será el principal eje del IECE, para su gestión y cambios institucionales;
- j) Los recursos financieros deberán ser canalizados de forma óptima para dar cumplimiento a lo planificado; y,
- k) Las tasas de interés serán diferenciadas considerando la excelencia académica, carreras y centros de estudio.

2.2 INDICADORES

Todo esfuerzo e iniciativa estratégica que realice la entidad, formuladas para el Cuadro de Mando Integral, que serán medidos por los indicadores establecidos, están contenidas en los planes de acción planteados para los temas estratégicos desarrollados mediante el análisis FODA, esto se debe esencialmente a que la estrategia global que debe seguir el IECE, se ve claramente reflejada en ambos análisis.

2.2.1 Conceptos

Indicadores de gestión.- A continuación incluimos aquellas definiciones o conceptos que los hemos considerado más relevantes:

- Según **Lefkowitz**, los indicadores o medidas motivan a la acción, siendo esta afirmación una de las razones por las cuales en el diseño de los indicadores se evalúan varias alternativas, buscando que en el momento en que se lee el resultado del indicador, éste motive a tomar acciones para mejorarlo.
- Para **Arango**, los indicadores son coeficientes que comparan características determinadas de un proceso y pueden expresar relaciones de causa y efecto.
- **Bealtrán**, por su lado señala que es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio, respecto de objetivos y metas previstos.
- Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según **Senn** los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:
 - ✓ Exactitud
 - ✓ Forma
 - ✓ Frecuencia
 - ✓ Extensión
 - ✓ Origen
 - ✓ Temporalidad
 - ✓ Relevancia
 - ✓ Oportunidad

- Nosotros consideramos que los índices de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.
- Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados.
- Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.
- Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.
- Los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización. Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar

una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

2.2.2 Características

Todos los procesos de la organización son medibles y cada unidad debe definir las perspectivas o dimensiones que deben integrar su propio modelo de acuerdo a sus características de su modelo de medición de gestión.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sea en el momento preciso.

Algunos autores señalan que el proceso de selección de indicadores es todo un arte y por tanto no deben constituirse de manera apresurada; y, que al menos deben observarse contengan las siguientes características:

Objetivas.- Las mejores medidas de desempeño son basadas en datos que no pueden alterarse;

Creíbles.- Realmente conducen a la meta; y,

Oportunas.- Brindan a sus usuarios una base regular que permita diagnosticar los resultados, cambiar el comportamiento y logra el mejoramiento del desempeño.

Óptimas.- Controlan el riesgo de motivar a los empleados a sobrepasar una dimensión de desempeño, mientras se genera un desempeño global no tan bueno desde el punto de vista del cliente.

Económicas.- Ofrecen valor agregado por medio del manejo óptimo del desempeño, que excede los costos de recolección de los datos relacionados.

Para **Senn**, Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y defina claramente su objetivo y utilidad;

Formas de calculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la formula matemática que se va emplear para el calculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: es la manera como se expresa el valor determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documentado o anexo con términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

2.2.3 Importancia

Para el desarrollo de los índices de gestión se debe identificar las necesidades de las áreas en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad,

competitividad, costos, rentabilidad.

El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

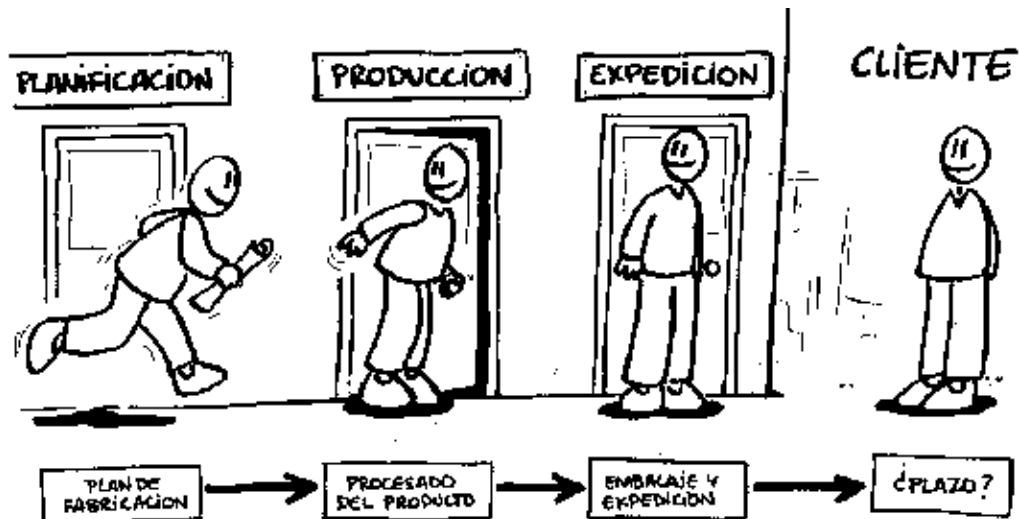
Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas del Instituto se establecen estos parámetros en coordinación con los diferentes Jefes de Áreas, los cuales son los responsables del correcto funcionamiento y evolución del servicio al cual pertenece.

La identificación y desarrollo de los indicadores son parte fundamental en el mejoramiento y optimización de la calidad de los servicios, debido a que son los medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentran funcionando dichos servicios, las posibles causas de sus fallas y el nivel óptimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano para beneficio de los usuarios y de la institución en general.

2.2.4 Clasificación

Para Mario H. Vogel, los indicadores pueden ser clasificados en: de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

Como un ejemplo vale más que mil palabras, realizaremos el análisis de los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.



Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Verificación del cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: Evaluación de los procesos de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo:

grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella que se pueden generar.

Del análisis de los diferentes conceptos obtenidos, consideramos que los índices de gestión pueden ser clasificados en tres grandes grupos:

a) Índices de gestión corporativos.- Llamados también macro-índices, son el resultado global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas, permiten seguir el comportamiento total de la organización.

Entre los índices de gestión corporativos se encuentran:

- La rentabilidad global de la compañía
- Los índices de crecimiento
- La participación en el mercado y
- Los índices de satisfacción del cliente.

b) Índices de gestión por unidad estratégica del negocio.- Son los resultados de cada área funcional de una compañía, por tal razón su definición está de acuerdo al tipo de estructura organizacional que tenga la empresa. Así, si la entidad tiene una estructura funcional, los índices se agrupan por áreas funcionales de mercado, finanzas, de producción, administración, recursos humanos y tecnología; Sin embargo, si la organización está estructurada en

grupos de trabajo, los índices de gestión corresponderán a cada uno de los que integran la estructura organizacional.

- c) Índices de gestión operativos.- Son el resultado de la gestión medida en cada una de las unidades estratégicas del negocio, es decir, se miden en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas del negocio. Son índices de gestión operativos los resultados que se dan en las áreas de cartera, crédito, contabilidad, seguimiento académico y recursos humanos.

Sin embargo, la anterior clasificación está dada conforme a la estructura de la organización, a fin de que estos índices de gestión se acomoden a sus características estructurales y se mida en todos los niveles organizacionales, teniendo en cuenta el efecto agregado de cada uno de los índices.

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Un sistema integrado de medición de gestión debe partir de la alineación de la estrategia con el enfoque con un direccionamiento alrededor de la visión estratégica al más largo plazo y no alrededor de un marco financiero a corto plazo basado en el control.

Por lo tanto un sistema integrado de medición de gestión es un conjunto de indicadores “medibles” derivados del plan estratégico, que nos permite evaluar los objetivos, las acciones y los resultados; y, por lo tanto determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Un modelo de medición de gestión debe iniciarse por la definición de los índices e

indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización llegando incluso a los puestos de trabajo.

2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores

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

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

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

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.3.1 Ventajas de la herramienta

- Facilitar el proceso de toma de decisiones;
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida;
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas;
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas; y;
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada.

2.3.2 Dificultades de la herramienta

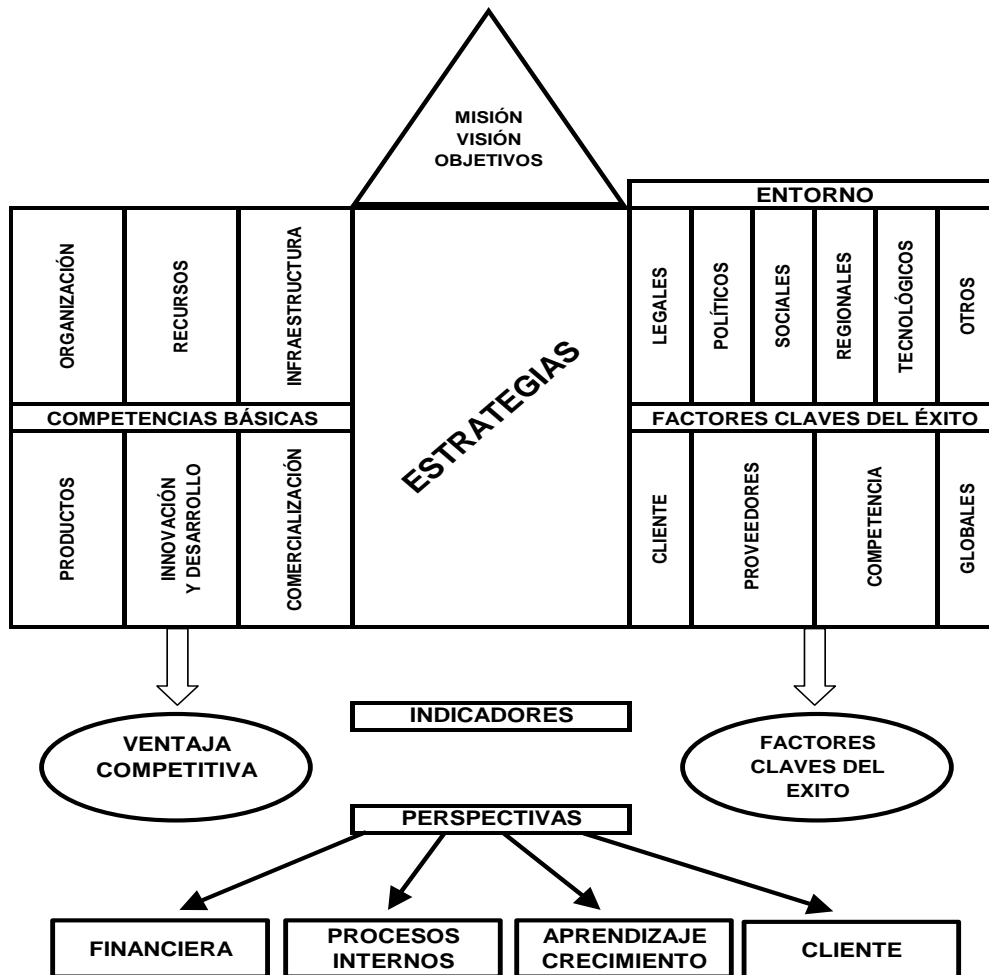
- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada.

2.3.3 Cuadro de Mando

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas de control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de la dirección. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la

información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
 Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

Este sistema de medición y gestión estratégico, traduce la misión y la estrategia de la institución en un conjunto balanceado de medidas de desempeño, que además se encuentran integradas.

El propósito es centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, es la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando.

Esta pirámide, está compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

Las etapas de Ejecución y Control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide. En este caso, Direcciones y Subdirecciones Funcionales.

Este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

El Cuadro de Mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el Cuadro de Mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él;
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de

responsabilidad; y,

3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

- a) El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones;
- b) Claridad y eficiencia en su concepción y utilización;
- c) Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno;
- d) Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo; y sobre todo,
- e) Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la Organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, aspectos técnicos del proceso, comportamiento de otros indicadores y departamentos, etc. ante cualquier desviación producida.

2.3.4 Objetivos del Cuadro de Mando

Los objetivos transforman la misión y la estrategia de una entidad, en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes:

Perspectiva financiera .- A corto plazo, permite obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

En cambio a largo plazo, está orientada hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcada por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el Cuadro de Mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Desde la perspectiva financiera, los indicadores de gestión le permiten medir el desempeño de la organización frente a sus dueños y terceros en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

Además nos permiten determinar la competitividad del negocio, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de sustitutos, la intensidad de la

competencia y las barreras de entrada y salida del negocio.

Perspectiva procesos internos.- El corazón de los Cuadros de Mando, es el Controller o el Contralor de gestión; es la “persona”, que después de la alta dirección, es quién mejor conoce e interpreta los valores y elementos de la organización.

El Controller tendrá acceso a toda la información del sistema a través del Cuadro de mando y la procesará para emitir a la dirección la necesaria y suficiente para brindar un diagnóstico adecuado y completo de la situación de la organización en un momento dado. Debe ser además, la persona que mejor conozca la fuente de obtención de cada elemento de la información.

Desde esta perspectiva, los indicadores nos permiten medir miden la eficiencia y eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización y lealtad de sus clientes.

Perspectiva aprendizaje – crecimiento.- Conjunto de indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

Perspectiva cliente.- Estos indicadores permiten a la organización conocer el impacto y la aceptación del mercado de sus productos y servicios; así como los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

Adicionalmente, los indicadores nos permiten medir el cumplimiento de las responsabilidades sociales de la organización.

CAPITULO III
ESTUDIO TECNICO

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

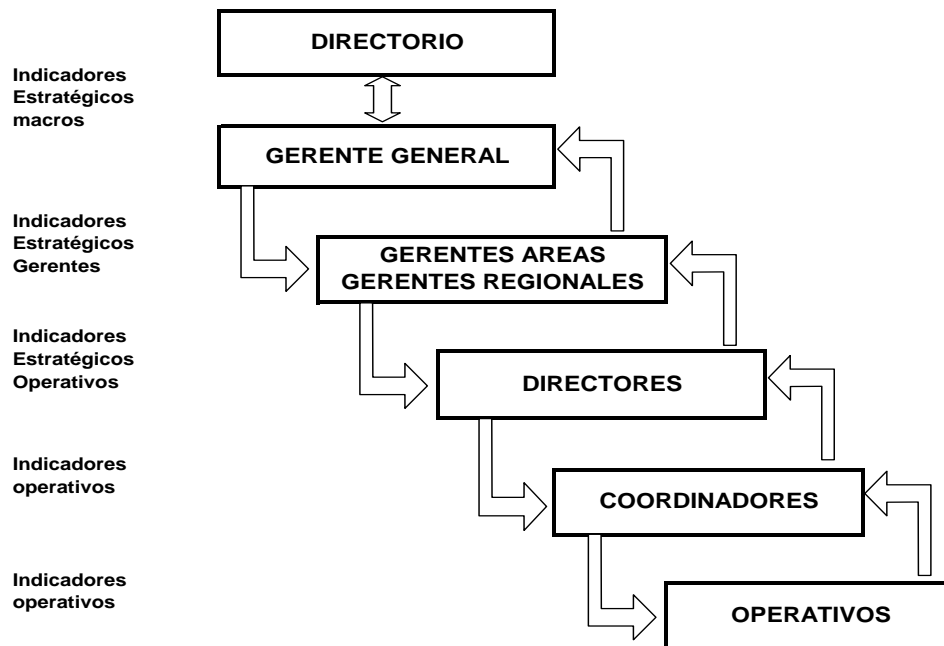
3.1.1 Áreas relevantes

Un sistema integrado de medición de gestión debe partir de la alineación de la estrategia con el enfoque con un direccionamiento alrededor de la visión estratégica al más largo plazo y no alrededor de un marco financiero a corto plazo basado en el control.

Con la finalidad de identificar las áreas relevantes del IECE, elegimos un modelo de gestión en "CASCADA", el cual nos permitió involucrar a todos los "MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN".

Un modelo de medición de gestión debe iniciarse por la definición de los índices e indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización llegando incluso a los puestos de trabajo, como se puede observar en el siguiente modelo adaptado a la entidad que estamos analizando:

DESPLIEGUE EN CASCADA DE INDICADORES



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

Dentro del orgánico funcional actual, le corresponde a la Gerencia de Planificación, la recolección y procesamiento de la información que sirve para el soporte de análisis de evaluación de los resultados de la organización.

El resultado de la aplicación del modelo de cascada, nos permite establecer que las áreas más relevantes dentro de la entidad son:

- Directorio;
- Gerencia General;
- Subgerencia General;
- Gerencia de Planificación;
- Gerencia de Asesoría Jurídica;
- Auditoría Interna;

- Gerencia Administrativa;
- Gerencia de Recursos Humanos;
- Gerencia Informática;
- Gerencia Financiera;
- Gerencia de Becas;
- Gerencia de Crédito; y,
- Gerencias Regionales

3.1.2 Variables y Objetivos

Como ya se señaló en el numeral 2.1.1, el Plan Estratégico del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, se encuentra sustentado en 6 grandes objetivos estratégicos, los cuales incluyen objetivos específicos; y, estos a su vez se derivan en varias actividades o metas de cumplimiento, como se puede visualizar en el siguiente ejemplo:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Objetivo Específico	Actividad - meta
1.- Promover la admisión, permanencia y culminación de estudios, de los ecuatorianos a los diferentes niveles de educación en el país y en el exterior a través de la concesión del crédito educativo y becas.	1.1 Estructura de la Gerencia de Becas de acuerdo a la necesidad elaborada.	1.1.1 Diseñar un organigrama ajustado a las necesidades reales de la Gerencia de Becas y los programas que administra y concede.
	1.2 Becas de entrenamiento entregadas.	1.2.1 Difundir las becas de entrenamiento a través de todos los mecanismos existentes y con las instituciones relacionadas.
		1.2.2 Receptar solicitudes para las becas de entrenamiento.
		1.2.3 Adjudicar becas de entrenamiento.
		1.2.4 Establecer un convenio con las Cámaras de la Producción para que acojan a los becarios.

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

A continuación se presenta el detalle de los objetivos estratégicos, específicos y áreas responsables de su ejecución:

OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Promover la admisión, permanencia y culminación de estudios, de los ecuatorianos a los diferentes niveles de educación en el país y en el exterior a través de la concesión del crédito educativo y becas.

Objetivos específicos:

RESPONSABLE: GERENCIA DE BECAS	
1	Estructura de la Gerencia de Becas de acuerdo a la necesidad elaborada.
2	Entrega de becas de entrenamiento.
3	Entrega de becas a bachilleres mejor egresados y con discapacidad.
4	Contar con los procedimientos del programa nacional de becas en funcionamiento.

RESPONSABLE: GERENCIA DE CREDITO	
5	Entrega de créditos educativos.
6	Campaña de concientización del pago del crédito.

RESPONSABLE: GERENCIA DE PLANIFICACION	
7	Realización del Congreso Apice.
8	Implementación de un Stand en el III Salón de la Educación Profesional.

OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Promover la admisión, permanencia y culminación de estudios, de los ecuatorianos a los diferentes niveles de educación en el país y en el exterior a través de la concesión del crédito educativo y becas.

Objetivos específicos:

RESPONSABLE: GERENCIA DE BECAS	
1	Becas internacionales adjudicadas.
2	Proceso de becas internacionales.
3	Becas administradas por el IECE entregadas.
4	Integrar los Comités y Comisiones Interinstitucional, nacionales y extranjeros.
5	Producción de datos estadísticos de cada proceso.

OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Mejorar continuamente la administración del IECE, para optimizar y entregar servicios de calidad.

Objetivos específicos:

RESPONSABLE: GERENCIA DE CREDITO	
---	--

1	Nuevos proyectos elaborados.
2	Depuración de 8.000 expedientes del Seguimiento Académico.
3	Disminuir el indicador de morosidad.

RESPONSABLE: GERENCIA ADMINISTRATIVA	
4	Plan Operativo Anual 2009 de la Gerencia Administrativa aprobado.
5	Plan Anual de Compras 2009 (PAC).
6	Construcción de la Torre II del IECE.
7	Plan de contingencia para riesgo operativo elaborado.
8	Mantenimiento a los edificios y servicios generales.

RESPONSABLE: GERENCIA DE PLANIFICACION	
9	Página WEB renovada.
10	Material Gráfico de servicios y gestiones elaborado y entregado.
11	Registro de ferias cumplido.
12	Promoción de servicios institucionales a través de medios alternativos.
13	Evaluaciones del Plan Estratégico y Operativo 2009 de las regionales y agencias.
14	Informes de seguimiento y monitoreo de los convenios realizados.
15	Proyectos de desconcentración de actividades para las regionales y agencias ejecutado.
16	Creación de 8 oficinas especiales.
17	Informes Ejecutivos mensuales de los servicios institucionales presentados a la Gerencia General.
18	Información Estadística de los servicios institucionales presentada a Gerencia General.

RESPONSABLE: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	
19	Reglamento Orgánico con enfoque en Procesos Reformado.
20	Manual Orgánico de las Gerencias Regionales.
21	Manual de Procedimientos de la Gestión Administrativa.
22	Reglamento Interno de Recursos Humanos aprobado y en aplicación.
23	Manual de Clasificación y Valoración de Puestos Institucional aprobado.
24	Evaluación del Desempeño por Competencias realizado.
25	Plan de Capacitación Institucional para el año 2009 aprobado.
26	Plan de Medicina Preventiva ejecutado.
27	Plan de Salud, Seguridad e Higiene en el Trabajo.

RESPONSABLE: SECRETARIA GENERAL	
27	Página Web de acuerdo a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información
28	Actualización de la información de pizarra.
29	Las quejas y reclamaciones se manejan eficientemente.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4: Mejorar la administración de la cartera para disminuir la morosidad.

RESPONSABLE: ASESORIA JURIDICA	
1	Análisis y estudio de posibles reformas al Reglamento de la Jurisdicción Coactiva.
2	Recuperación oportuna de la cartera vencida.
3	Agilidad en la tramitación de los juicios coactivos.
4	Embargo y citaciones oportunas.

5	Capacitación del personal externo e interno.
6	Evaluación de desempeño de los Abogados externos.
7	Determinar el cumplimiento de las normas legales.
8	Cartera en coactivas recuperada

OBJETIVO ESTRATEGICO 5: Fortalecer la estructura económica-financiera de la Entidad, y generar nuevas fuentes de financiamiento para los productos del IECE.

RESPONSABLE: GERENCIA FINANCIERA	
1	Contar con suficientes recursos económicos y financieros (liquidez)
2	Objetivos y metas financieras instituciones cumplidas.
3	Operaciones financieras integradas y oportunas.

OBJETIVO ESTRATEGICO 6: Fortalecer y actualizar las tecnologías de información institucional, logrando el enlace tecnológico a nivel nacional y brindando tecnología de punta a los usuarios.

RESPONSABLE: GERENCIA DE PLANIFICACION	
1	Plan Estratégico de la Gerencia de informática.
2	Plan operativo de la unidad reestructurado.
3	Pistas de auditoria implementadas, registros de datos lógicos, acciones o en el SIGEN.
4	SIGEN ver. 2.0 Aplicaciones WEB implementado a nivel nacional.
5	Sistema Nacional de Becas, Implementado a nivel nacional.
6	Plan de adquisiciones informáticas concluido de acuerdo al PAC 2009 aprobado por la Gerencia General.
7	Propuestas tecnológicas presentadas en el comité de informática.
8	Documentación y recomendaciones emitidas por auditorias externas y de SBS aprobadas e implementadas.
9	Proyecto Archivo digital.
10	Proyecto implementación Balance Scorecard.
11	Central Telefónica IP implementada y operando a nivel nacional.
12	Portal WEB Institucional en operación.
13	Soporte técnico para los usuarios de los servicios de información de la institución.
14	Convenio con Banco Central actualizado, firmado e implementado a nivel nacional con los sistemas de RR HH. Inventario y otros sistemas que sean requeridos.

3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES

El punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias. Los indicadores mediante índices, miden cómo la organización a partir de sus competencias básicas, responde o supera los factores claves de éxito en el mercado y frente a sus

clientes.

El modelo esta compuesto por los indicadores, índices y parámetros, en donde:

- **Indicador:** Variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir. Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

- **Índice:** Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados. Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (capacitaciones)}}{100 \text{ (capacitaciones)}} = 0,1$$

- **Parámetro:** Son las unidades de medidas del desempeño de las variables que componen el modelo.

3.3 DISEÑO DEL CUADRO DE INDICADORES

3.3.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

La gestación de una cultura orientada hacia los resultados es la gran contribución del modelo integral de medición de gestión, de hecho todos los ejecutivos tendrán que aprender a gerenciarlo, a volverlo una rutina del día a día en sus organizaciones.

El paso siguiente no es otro que el convertir su CMI en una base de remuneración variable basada en la evaluación del desempeño.

Cada entidad debe construir su propio CMI, en concordancia con sus condiciones, para cada unidad estratégica del negocio, para las diferentes áreas, para los procesos, y para cada puesto de trabajo.

A continuación se presenta el modelo de cuadro de mando propuesto a utilizarse en el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas:

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indice	Alerta	Responsable
1. Promover la admisión, permanencia y culminación de estudios, de los ecuatorianos a los diferentes niveles de educación en el país y en el exterior a través de la concesión del crédito educativo y becas.	1. Estructura de la Gerencia de Becas de acuerdo a la necesidad elaborada.	90 - 100	Meta	Becas
	2. Becas de entrenamiento entregadas.	70 - 89	Precaución	Administrativo
	3.- Bachilleres Mejores Egresados y Bachilleres con Discapacidad becados.	< 69	Peligro	Financiero

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ya creado el CMI, hay que verterlo en un plan de acción concreto que permita hacer el seguimiento y controlar el desarrollo del modelo. Para ello, es indispensable definir una ruta de trabajo para cada perspectiva, indicando estrategias, sus estándares, las actividades que implican, las fechas de medición, los recursos que requiere y los responsables de cada uno de ellos.

El modelo no es solo un instrumento de recopilación y análisis de información, es una poderosa herramienta que sitúa a la estrategia en el centro de la organización, el desarrollo del sistema integral de medición nos debe servir para:

1. Obtener claridad sobre la estrategia.
2. Conseguir el enfoque
3. Desarrollar liderazgo
4. Alinear la estrategia
5. Educar la organización en una cultura corporativa
6. Establecer metas estratégicas
7. Alinear programas e inversiones
8. Construir un sistema efectivo de feedback

Finalmente si no somos capaces de generar un cambio hacia la medición como estrategia de mejoramiento en la cultura de las organizaciones no esperemos que estas permanezcan en el tiempo.

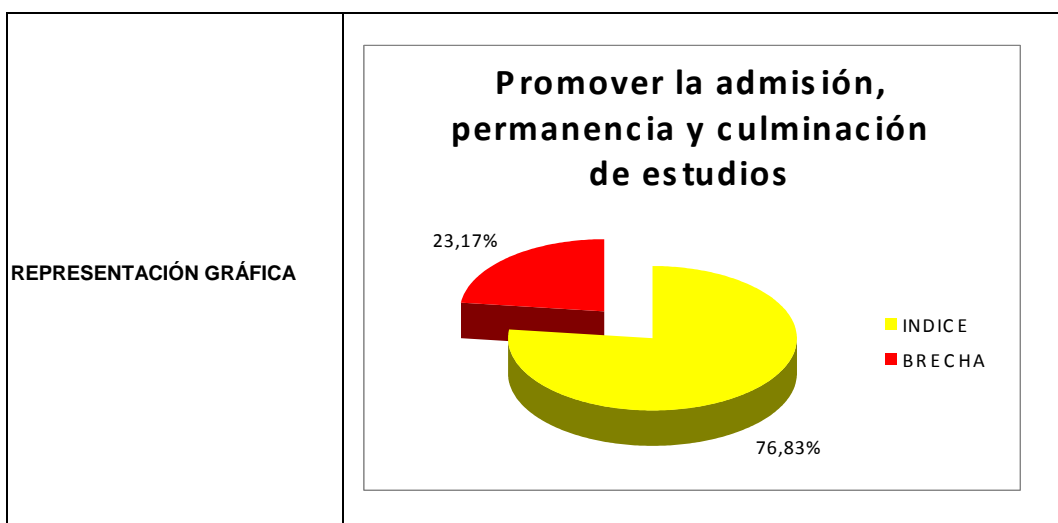
Los rangos seleccionados en el cuadro de mando propuesto, fueron establecidos conforme al compartimiento histórico de la entidad, pues en los últimos tres años, se registra un cumplimiento del plan estratégico superior al 70% anual; por tal motivo todas aquellas actividades que originen el incumplimiento del objetivo específico en porcentajes inferiores, serán ubicadas en “Alerta de peligro”, debiendo ser identificadas inmediatamente, a fin de que su análisis nos permita conocer e implantar los correctivos necesarios para su cumplimiento. De igual manera aquellos objetivos que alcanzaron porcentajes superiores al 70%, pero inferiores al 90%y fueron ubicados en “Alerta de Precaución”, deberán ser analizados e implantados, pero con menor urgencia que los anteriores.

La zona de alerta en la cual son ubicados los objetivos, permite a los

administradores priorizar las acciones a tomar, es decir entre más bajo haya sido su cumplimiento, más rápida deber ser la implementación de su solución.

3.4.1 Fichas Técnicas

FICHA TECNICA No. 1	
NOMBRE DEL INDICADOR	Promover la admisión, permanencia y culminación de estudios.
FACTORES CRÍTICOS	- Organigrama de la estructura de becas sin autorización del Directorio - No se cumplieron con la totalidad de reuniones para difusión de las becas de entremiento - Los datos estadísticos producidos en la Gerencia de Becas, son operados manualmente.
CÁLCULO	% Avance estructura de Becas + % Becas entrenamiento entregadas + % Procedimientos programa nacional de Becas + % Créditos educativos entregados + % Cumplimiento campaña de recuperación + % Congresos realizados + % Stands realizados / % Cumplimiento planificado $\frac{50\%+75\%+100\%+52,78\%+100\%+60\%+100\%+100\%}{8}$ = 76,83%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FRECUENCIA	Trimestral
ESTANDAR	100%
FUENTE	Resultados evaluación trimestral Plan Estratégico 2009 - Anexo 4
INTERPRETACIÓN	<p style="text-align: center;">Indicador INDICE = ----- X 100 Estandar</p> <p style="text-align: center;">76,83 INDICE = ----- X 100 100</p> <p>INDICE = 76,83% BRECHA = 100% - ÍNDICE BRECHA = 100% - 76,83% BRECHA = 23,17% DESFAVORABLE</p>



Análisis e Interpretación:

- El organigrama de la estructura de la Gerencia de Becas, tiene un avance del 50%, falta la autorización del Directorio;

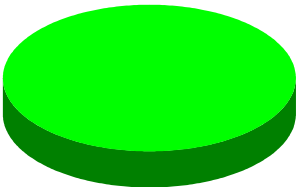
- De 12 eventos de capacitación integral y supervisión para ejecutivos de crédito, se cumplieron únicamente con 7.

- Los datos estadísticos producidos en la Gerencia de Becas, son operados manualmente;

- Se cumplieron con 30 de las 40 reuniones programadas para la difusión de becas de entrenamiento; y,

- Se superó la meta establecida para la colocación de créditos educativos.

El promedio de cumplimiento del indicador fue del 76,83%, con una brecha desfavorable del 23,17%, que lo ubica en una alerta de precaución.

FICHA TECNICA No. 2	
NOMBRE DEL INDICADOR	Administración y ejecución directa de Becas nacionales e internacionales
FACTORES CRÍTICOS	- No cuentan con un sistema informático del programa nacional de becas interconectado a nivel nacional.
CÁLCULO	<p>% Procesos programa internacional de Becas + % Becas internacionales entregadas + % Becas nacionales entregadas + % Participación en comités y comisiones / % Cumplimiento planificado</p> $\frac{100\%+100\%+100\%+100}{4}$ <p style="text-align: center;">= 100,00%</p>
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FRECUENCIA	Trimestral
ESTANDAR	100%
FUENTE	Resultados evaluación trimestral Plan Estratégico 2009 - Anexo 4
INTERPRETACIÓN	<p style="text-align: center;">Indicador INDICE = ----- X 100 Estandar</p> <p style="text-align: center;">100,00 INDICE = ----- X 100 100</p> <p>INDICE = 100,00% BRECHA = 100% - ÍNDICE BRECHA = 100% - 100,00% BRECHA = 0,0%</p>
REPRESENTACIÓN GRÁFICA	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>Administración y ejecución directa de Becas nacionales e internacionales</p> <p style="text-align: center;">0,00%</p>  <p style="text-align: center;">100,00%</p> </div>

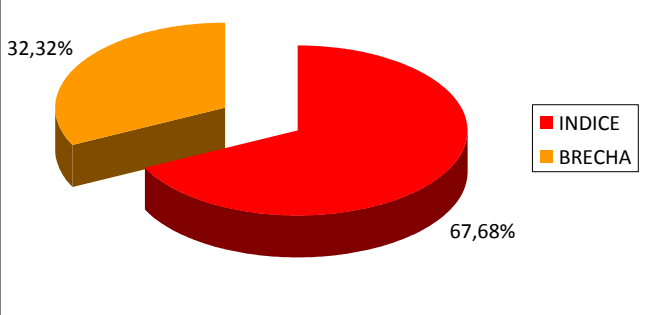
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

Análisis e Interpretación:

- La elaboración de los procesos para la entrega de becas internacionales se cumplió conforme lo programado;
- La entrega de becas nacionales e internacionales, se cumplió conforme a lo planificado; y,
- Se recibieron 7 invitaciones para participar en los comités y comisiones

interinstitucionales, nacionales y extranjeros; y se asistió en igual número.

FICHA TECNICA No. 3	
NOMBRE DEL INDICADOR	Mejora continua de la administración del IECE, para optimizar y entregar servicios de calidad.
FACTORES CRÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencias en los sistemas automatizados SIGEN SPI - Demora en la depuración de expedientes del SAO - Direcciones domiciliarias de deudores y garantes desactualizadas - Material para la concientización listo pero no distribuido - Contenidos de la página web desactualizados - Demora en la implantación del proyecto de desconcentración de las regionales - Falta de presupuesto para adquisición de hardware y equipos de limpieza - Demora en la construcción de la Torre II, falta de estudios definitivos - Sin aprobación y socialización del Reglamento Orgánico por procesos - Demora en la elaboración del Manual de Procedimientos de Gestión ADministrativa - No se ha iniciado la elaboración del Manual de Clasificación de Puestos - No se ha culminado con la evaluación del desempeño - Las Gerencia Financiera, Administrativa y Crédito no remiten los requerimientos de capacitación - No se puede ejecutar el plan de salud por carecer de un profesional de 4 nivel.
CÁLCULO	<p>% Cumplimiento nuevos productos + % Avance depuración expedienets SAO + % Cumplimiento disminución morosidad + % Avance actualización página web + % Elaboración y entrega material gráfico + % Cumplimiento Evaluación plan Estratégico + % Avance elaboración proyecto desconcentración regionales + % Creación oficinas especiales + % Entrega Informes Ejecutivos + % Avance construcción torre 2 + % Avance elaboración Plan de Contingencia de Riesgo Operativo + % Cumplimiento mantenimiento edificios + % Avance Reglamento Orgánico + % Avance Manual Orgánico Regionales + % Avance Manual Procedimientos Administrativos + % Avance Reglamento Interno RRHH + % Avance Manual Clasificación Puestos + % Cumplimiento evaluación del desempeño + % Avance elaboración Plan de Capacitación + % Cumplimiento Plan de Medicina + % Cumplimiento Plan de Salud + % Cumplimiento Actualización página web + % Actualización Información Pizarra + % Atención de quejas recibidas / % Cumplimiento planificado</p> $\frac{80\%+65,38\%+91,25\%+70\%+100\%+100\%+60\%+50\%+100\%+100\%+62,5\%+20\%+100\%+100\%+62,5\%+90\%+55\%+100\%+70\%+66,67\%+85,475\%+100\%+100\%+100\%}{25}$ <p style="text-align: center;">= 67,68</p>
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FRECUENCIA	Trimestral
ESTANDAR	100%
FUENTE	Resultados evaluación trimestral Plan Estratégico 2009 - Anexo 4

<p>INTERPRETACIÓN</p>	<p>Indicador</p> $\text{INDICE} = \frac{\text{Estandar}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{INDICE} = \frac{67,68}{100} \times 100$ <p>INDICE = 67,68%</p> <p>BRECHA = 100% - ÍNDICE</p> <p>BRECHA = 100% - 67,68%</p> <p>BRECHA = 32,32% DESFAVORABLE</p>						
<p>REPRESENTACIÓN GRÁFICA</p>	<p style="text-align: center;">Mejora continua de la administración del IECE, para optimizar y entregar servicios de calidad.</p>  <table border="1"> <caption>Data for the Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>INDICE</td> <td>67,68%</td> </tr> <tr> <td>BRECHA</td> <td>32,32%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	INDICE	67,68%	BRECHA	32,32%
Categoría	Porcentaje						
INDICE	67,68%						
BRECHA	32,32%						

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

Análisis e Interpretación:

- Las deficiencias en los sistemas automatizados SIGEN SPI, no permiten que se realicen los cobros interbancarios a través del BCE;
- De 2.000 expedientes programados, únicamente se realizó la depuración de 1.230 expedientes del SAO;
- El mantener direcciones domiciliarias de deudores y garantes desactualizadas no permite realizar adecuadas acciones de recuperación extra judicial y judicial de la cartera vencida; a esto se suma la falta de distribución del material

elaborado para la campaña de concientización y la falta de actualización de la página web; y, la demora en la implantación del proyecto de desconcentración de las regionales;

- Otro factor que influye en el bajo cumplimiento del tercer objetivo, es la falta de presupuesto para la adquisición de hardware y equipos de limpieza;
- La Gerencia de Recursos Humanos no ha culminado con la entrega de los siguientes manuales o reglamentos: Reglamento Orgánico por Procesos, Manual de Procedimientos de Gestión Administrativa, Manual de Clasificación de Puestos;
- No se ha culminado con la evaluación del desempeño del personal del IECE;
- Las Gerencias: Financiera, Administrativa y Crédito no remiten los requerimientos de capacitación, por tal motivo no se puede iniciar con el plan anual; y,
- No se puede ejecutar el plan anual de salud por carecer de un profesional de 4to. nivel.

A continuación se señalan las actividades que si se cumplieron: Evaluación del Plan Estratégico del 1er trimestre de 2009, creación de 8 oficinas especiales, Elaboración del Plan Anual de Compras, Plan Anual de Continuidad, Reglamento Interno de RRHH, Actualización de la información de la pizarra, Atención de quejas y reclamos.

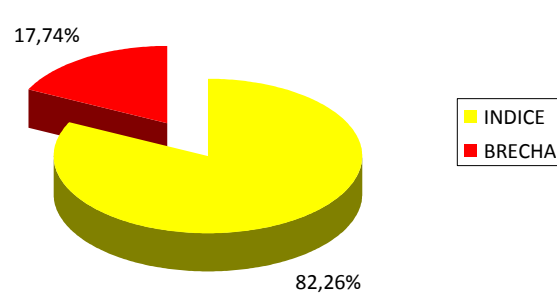
FICHA TECNICA No. 4	
NOMBRE DEL INDICADOR	Mejorar la administración de la cartera para disminuir la morosidad.
FACTORES CRÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento de Jurisdicción de Coactivas Reformado, sin autorización del Directorio, - La falta de personal en el área y vehículos retarda las acciones de embargo, - Falta de evaluación de las actividades de los abogados externos
CÁLCULO	<p>% Cumplimiento de la Elaboración y aprobación del Reglamento de Jurisdicción Coactiva Reformado + % Cumplimiento de la recuperación de la cartera vencida + % Cumplimiento en la tramitación de los juicios coactivos + % Cumplimiento de acciones de embargo y citaciones + % Cumplimiento capacitaón del personal del área jurídica + %Cumplimiento de la evaluación de los abogados externos + % Auditoría a 20 expedientes de los abogados externos / % Cumplimiento planificado</p> $\frac{50\%+95\%+90\%+80\%+100\%+80\%+100\%}{7}$ <p style="text-align: center;">= 85%</p>
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FRECUENCIA	Trimestral
ESTANDAR	100%
FUENTE	Resultados evaluación trimestral Plan Estratégico 2009 - Anexo 4
INTERPRETACIÓN	<p style="text-align: center;">Indicador INDICE = ----- X 100 Estandar</p> <p style="text-align: center;">85 INDICE = ----- X 100 100</p> <p>INDICE = 85% BRECHA = 100% - ÍNDICE BRECHA = 100% - 85% BRECHA = 15% DESFAVORABLE</p>
REPRESENTACIÓN GRÁFICA	<p>Mejorar la administración de la cartera para disminuir la morosidad</p> <p>15,00%</p> <p>85,00%</p> <p>■ ÍNDICE ■ BRECHA</p>

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

Análisis e Interpretación:

- El Reglamento de Jurisdicción de Coactivas Reformado, se encuentra concluido, sin embargo no ha sido aprobado por el Directorio del IECE, por esta razón se considera como un 50% del cumplimiento;
- La falta de personal en el área y vehículos retarda las acciones de embargo y no permite realizar las citaciones de manera oportuna, lo cual repercute en los montos recuperados de la cartera vencida, correspondientes al primer trimestre, en el cual se recuperaron USD 1.026 miles de 1.140 programados, lo cual significa un cumplimiento del 90%;
- La falta de evaluación de las actividades de los abogados externos, no permite conocer en que etapa de la acción coactiva se estancan los juicios, las reuniones mantenidas les permitieron cumplir con el 80% de lo programado.

FICHA TECNICA No. 5	
NOMBRE DEL INDICADOR	Fortalecer la estructura económica-financiera de la Entidad y generar nuevas fuentes de financiamiento para los productos del IECE.
FACTORES CRÍTICOS	- Informática no elabora un programa que permita establecer los excedentes de caja - No se cuenta con el proyecto sobre nuevas fuentes de financiamiento - Falta de recursos para cumplir con el presupuesto del 1er trimestre - No se implementa sistema informático, adquirido mediante convenio interinstitucional con BCE.
CÁLCULO	% Ejecución presupuesto 1er trimestre + % Cumplimiento objetivos y metas financieras + % Cumplimiento operaciones financieras automatizadas / % Cumplimiento planificado $\frac{66,67\%+85,10\%+95\%}{3}$ $= 82,26\%$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FRECUENCIA	Trimestral
ESTANDAR	100%
FUENTE	Resultados evaluación trimestral Plan Estratégico 2009 - Anexo 4

<p>INTERPRETACIÓN</p>	<p style="text-align: right;">Indicador</p> $\text{INDICE} = \frac{\text{-----}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{INDICE} = \frac{82,26}{100} \times 100$ <p>INDICE = 82,26% BRECHA = 100% - ÍNDICE BRECHA = 100% - 82,26% BRECHA = 17,74% DESFAVORABLE</p>						
<p>REPRESENTACIÓN GRÁFICA</p>	<div style="text-align: center;"> <p>Fortalecer la estructura económica-financiera de la Entidad</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>INDICE</td> <td>82,26%</td> </tr> <tr> <td>BRECHA</td> <td>17,74%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Categoría	Porcentaje	INDICE	82,26%	BRECHA	17,74%
Categoría	Porcentaje						
INDICE	82,26%						
BRECHA	17,74%						

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

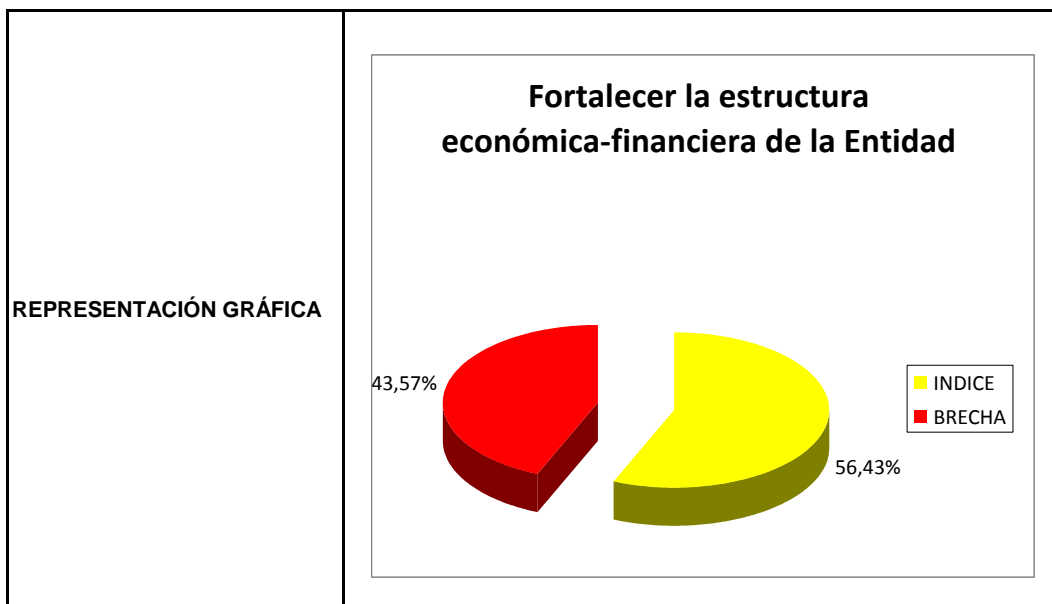
Análisis e Interpretación:

- Debido a que la Gerencia de Informática no elaboró el programa que permita establecer los excedentes temporales de caja, nos se pudo cumplir con dicha actividad;
- No se elaboró el proyecto sobre nuevas fuentes de financiamiento, relacionado con la captación de ahorros, remesas, etc.
- La falta de recursos para cumplir con el presupuesto del 1er trimestre, originó que no se puedan cumplir varias actividades tales como: notificaciones legales

(falta de viáticos) y adquisiciones de software, con un cumplimiento trimestral del 85,1%;

- El sistema informático, donado por el BCE no se encuentra implantado en las oficinas regionales, por lo que su cumplimiento en el trimestre fue del 95%.

FICHA TECNICA No. 6	
NOMBRE DEL INDICADOR	Fortalecer y actualizar las tecnologías de información institucional.
FACTORES CRÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de Auditor Informático, - No se han definido procesos y prioridades para desarrollo del SIGEN 1.1 y SIGEN 2.0 - Análisis, desarrollo y diseño del Sistema Nacional de Becas (SINABE) - Entrega de especificaciones para adquisición de equipos informáticos, - Sin implantación de recomendaciones implementadas por la Superintendencia de Bancos, - Falta de implementación del Balanced Scorecard, - No opera la central telefónica IP, - Portal web no está operando
CÁLCULO	<p>% Avance Plan Estratégico Informático + % Cumplimiento reestructuración Plan Operativo + % Avance implementación pistas de auditoría + % Cumplimiento desarrollo SIGEN 1.1 y 2.0 + % Cumplimiento implementación SINABE + % Avance Plan de adquisiciones + % Cumplimiento presentación propuestas tecnológicas + % Avance implementación recomendaciones SBS + % Avance implementación Archivo Digital + % Avance implementación Balance Scorecard + % Avance implementación Centra Telefónica IP + % Avance implementación Portal web del IECE + % Cumplimiento de Soporte Técnico + Avance implementación sistema donado por el BCE / % Cumplimiento planificado</p> $\frac{100\%+100\%+50\%+50\%+33,33\%+25\%+100\%+25\%+86,67\%+20\%+65\%+100\%+85\%}{14}$ <p style="text-align: center;">= 62,26%</p>
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
FRECUENCIA	Trimestral
ESTANDAR	100%
FUENTE	Resultados evaluación trimestral Plan Estratégico 2009 - Anexo 4
INTERPRETACIÓN	<p style="text-align: center;">Indicador INDICE = ----- X 100 Estandar</p> <p style="text-align: center;">56,43 INDICE = ----- X 100 100</p> <p>INDICE = 56,43% BRECHA = 100% - ÍNDICE BRECHA = 100% - 56,43% BRECHA = 43,57% DESFAVORABLE</p>



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
 Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

Análisis e Interpretación:

- No se ha establecido la fecha de cumplimiento para la elaboración de un sistema que permita originar pistas de auditoria en los registros de datos lógicos del SIGEN por cuanto la entidad no a contratado aún un Auditor Informático,
- A pesar de que el grupo que implementará el SIGEN 2.0 a nivel nacional ya fue conformado, no se ha definido un cronograma de cumplimiento para la entrega de los procesos, prioridades y desarrollo de esta nueva versión;
- Tanto el Manual y los procesos para el Sistema Nacional de Becas se encuentran en un 50% de avance, se ha considerado postergar su desarrollo para el siguiente trimestre,
- No han podido entregar todas las especificaciones para la adquisición de equipos informáticos, por tal motivo no se pudieron realizar las compras y por lo

tanto ejecutar las actividades a ellas relacionadas,

- Por no disponer de personal suficiente se ha reprogramado para el segundo trimestre: implementar las recomendaciones de la Superintendencia de Bancos y la implementación del Balance Scorecard,
- No se ha podido ejecutar la adquisición de la central telefónica IP, por cuanto aún no se ha definido el alcance total del proyecto, y
- En relación al Portal web institucional, se cuenta con un borrador de especificaciones para concurso, sin embargo los requerimientos han sido definidos parcialmente.

3.5 INFORME

Quito D.M. agosto de 2009

Señor Doctor

Fabián Solano

GERENTE GENERAL

INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS

Presente

De nuestras consideraciones:

Por medio del presente, nos permitimos poner a su consideración los resultados obtenidos producto del desarrollo del proyecto de tesis, cuyo título es: **“Diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión, para el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, para el primer trimestre del 2009”**.

OBJETIVOS

General:

- Del proyecto es diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión aplicables al Plan Estratégico del IECE, correspondientes al primer trimestre del año 2009.

Específicos:

- ✓ Conocer y explicar el marco conceptual y legal que norma al IECE;
- ✓ Conocer la diferentes áreas que componen a la entidad;
- ✓ Evaluar las actividades realizadas por las diferentes gerencias de la casa matriz, durante el período analizado;

- ✓ Revisar y tabular la información recibida de las diferentes Gerencias de la entidad, a fin obtener indicadores que permitan realizar una medición que pueda ser comparada y medida en el tiempo;
- ✓ Determinar las variables aplicables a la entidad;
- ✓ Analizar matemáticamente los indicadores obtenidos;
- ✓ Evaluar los resultados en términos de calidad y eficiencia; y,
- ✓ Comunicar y sugerir cambios estratégicos, a las autoridades del IECE.

RESULTADOS

Resultados por objetivo

Producto de la evaluación al cumplimiento trimestral del Plan Estratégico, se establece que el promedio de cumplimiento por objetivos estratégicos, alcanzó el 80.71% de lo esperado, siendo el de mayor cumplimiento el segundo objetivo, con el 100.00% y el de menor cumplimiento el sexto, con un 56.43%.

El siguiente cuadro, nos permite visualizar que los objetivos primero, segundo, cuarto y quinto, tienen un mejor desempeño por estar interrelacionados entre sí; la adecuada difusión de los productos y servicios del Instituto, originó el crecimiento de su cartera de crédito y becas; y una disminución de la morosidad de su cartera vencida.

En cambio, los objetivos tercero y sexto, no lograron cubrir sus expectativas en el trimestre, debido a la falta de recursos humanos y económicos que le permitan cumplir con las actividades de fortalecimiento y actualización de tecnología programadas; lo cual le hubiera permitido mejorar, optimizar y entregar servicios de

calidad a sus clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	%
1. Promover la admisión, permanencia y culminación de estudios, de los ecuatorianos a los diferentes niveles de educación en el país y en el exterior a través de la concesión del crédito educativo y becas.	81,59%
2. Fortalecer la capacidad rectora del IECE en la administración y ejecución directa de Becas nacionales e internacionales	100,00%
3. Mejorar continuamente la administración del IECE, para optimizar y entregar servicios de	79,00%
4. Mejorar la administración de la cartera para disminuir la morosidad.	85,00%
5. Fortalecer la estructura económica-financiera de la Entidad, y generar nuevas fuentes de financiamiento para los productos del IECE.	82,26%
6. Fortalecer y actualizar las tecnologías de información institucional, logrando el enlace tecnológico a nivel nacional y brindando tecnología de punta a los usuarios.	56,43%
TOTAL	80,92%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

Resultados por Áreas y actividades programadas

El siguiente cuadro nos permite visualizar que el cumplimiento promedio de la institución por Gerencia fue del 80,58%, que se ubica en la “Etapa de Precaución” de nuestro Cuadro de Mando Integral; similar a los resultados obtenidos por objetivo.

Los resultados nos permiten concluir que el mejor cumplimiento lo realizó la Secretaría General con un 100% y los peores las Gerencias de Informática y de Recursos Humanos con un 56,43% y 67.17%, respectivamente; las restantes se ubican en la “Etapa de Precaución”.

GERENCIA DE BECAS	89,29%
GERENCIA DE CREDITO	80,79%
GERENCIA DE PLANIFICACION	87,78%
GERENCIA ADMINISTRATIVA	76,50%
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	67,17%
SECRETARIA GENERAL	100,00%
GERENCIA DE ASESORIA JURIDICA	85,00%
GERENCIA FINANCIERA	82,26%
GERENCIA DE INFORMATICA	56,43%
PROMEDIO GENERAL POR GERENCIAS	80,58%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
Elaboración: José Benavides y Oswaldo Machado

A continuación presentamos el análisis pormenorizado por gerencia; y los resultados obtenidos, que incluyen aquellas actividades programadas que no se cumplieron e influyeron en los indicadores generales de gestión del trimestre:

Gerencia de Becas.- El promedio de cumplimiento de las actividades programadas para el primer trimestre es de 89.29%.

Al momento cuentan con un borrador del proyecto de elaboración de la estructura de la Gerencia de Becas, lo cual se considera como un 50% de la meta, el 50% restante lo componen su aprobación y difusión en la organización.

Es necesario reforzar la capacitación a las regionales y las oficinas especiales en lo relacionado a las becas de entrenamiento; pues de 40 reuniones planificadas se realizaron 30 (75%); situación que afectó el cumplimiento de la adjudicación de las 8 becas planificadas, de las cuales se entregaron solamente 6 (75%), a pesar de existir la disponibilidad suficiente para la colocación de las restantes.

Los datos estadísticos producidos en la Gerencia de Becas a excepción de los datos del programa Nacional de Becas son operados manualmente, por lo que es imperante trabajar en un sistema unificado de información de becas.

Gerencia de Crédito.- El promedio de cumplimiento de las actividades programadas para el primer trimestre es del 80.79 %.

En el objetivo “Entrega de créditos educativos”, no se cumplieron con la totalidad de los eventos de capacitación integral, pues únicamente se realizaron 7 de 12 programados (58.3%).

Los “Nuevos proyectos elaborados” tienen un avance del 80%, relacionados a los cobros interbancarios a través del Banco Central, se estima concluirlos hasta el mes de mayo.

No se suscribieron convenios con centros docentes para el envío de reportes académicos vía electrónica y actualización de base de datos para pagos por el Sistema de Pagos Integrado.

La depuración de los expedientes que mantiene Seguimiento Académico (SAO), se cumplieron parcialmente, con un cumplimiento del 61,5%, debido a deficiencias en el sistema informático.

Para la depuración de expedientes, es necesario seguir reforzando este departamento, específicamente en las actividades referentes a la notificación, revisión de cuentas canceladas y emisión de resoluciones.

Gerencia de Planificación.- El promedio de cumplimiento de las actividades programadas para el primer trimestre es de 87,78%.

La campaña de concientización del pago del crédito se ha visto interrumpida por la falta de aprobación del material elaborado con este fin y su posterior distribución a

nivel nacional; obteniéndose un cumplimiento promedio del 60%.

La página WEB de la institución registra una actualización parcial, si bien esta es revisada periódicamente, su actualización no es amigable ni oportuna; por aquello se hace necesario un nuevo diseño con mayor funcionalidad, proceso que requiere la aprobación del presupuesto para ser puesto en marcha.

El proyecto de desconcentración de actividades de las regionales y agencias registra un avance del 60%, la elaboración del borrador se encuentra en proceso.

Gerencia Administrativa.- El promedio de cumplimiento de las actividades programadas para el primer trimestre es de 76,5%.

En cuanto a la Planificación de la Gerencia Administrativa, el Plan Anual de Compras se encuentra aprobado y se han realizado las compras de los SUMINISTROS DE OFICINA; sin embargo por falta del presupuesto aprobado no se adquirieron: Enlaces de comunicaciones e internet, hardware, servicio de aseo y limpieza.

Sobre la construcción de la Torre II, se ha realizado el modelo teórico o proyecto conceptual (plan masa), sin embargo existe un retraso en la elaboración de los Estudios y Diseños Arquitectónicos y estructurales definitivos, para la construcción de la ampliación del edificio del IECE.

Gerencia de Recursos Humanos.- El promedio de cumplimiento de las actividades programadas para el primer trimestre es de 67,17%.

El Reglamento orgánico con enfoque en Procesos se encuentra en proceso de revisión de las gerencias, por tal motivo no puede ser socializado.

La Jefatura Administrativa no ha proporcionado la información para concluir el Manual de procedimiento de la Gestión Administrativa.

No se puede elaborar el Proyecto de Manual de Clasificación de Puestos, mientras no se apruebe el nuevo Reglamento Orgánico.

La evaluación de desempeño de competencias no puede ser concluida, pues las Gerencias Administrativa, Financiera y de Crédito no han presentado las respectivas evaluaciones.

El Plan de Medicina Preventiva, en relación a la atención Odontológica no se pudo atender al número planificado debido a los daños sufridos por el equipo dental.

Pese a que el Plan de Salud se encuentra listo, no se lo puede ejecutar por cuanto la entidad no cuenta con un profesional de cuarto nivel (médico), por tal motivo se establece un cumplimiento del 75%.

Secretaria General.- El promedio de cumplimiento de las actividades programadas para el primer trimestre es de 100%.

Si bien la publicidad de los servicios del IECE, sea ajusta a los requerimientos exigidos por la ley de Transparencia, estos no pudieron ser divulgados, por cuanto no se pudo realizar la transferencia de la información referente a los servicios y procesos ajustados a las necesidades de los clientes, la cual fue postergada para el segundo trimestre.

Gerencia de Asesoría Jurídica.- El promedio de cumplimiento de las actividades

programadas para el primer trimestre es de 85%.

El proyecto de reforma al Reglamento de la Jurisdicción Coactiva fue presentado a la Gerencia General y esta lo remitió al Directorio para su aprobación definitiva.

La falta de un vehículo en los meses de enero y febrero, influyeron para que la unidad cumpla parcialmente sus metas, así en el trimestre se cumplió: entrega de citaciones y acciones de embargos (80%); recuperación de la cartera vencida (90%); y, control y seguimiento oportuno de los juicios coactivos (90%).

Gerencia Financiera.- El promedio de cumplimiento de las actividades programadas para el primer trimestre es del 82,26%.

No se realizaron inversiones de excedentes en el trimestre. Se solicitó a Informática la elaboración de un flujo automático de caja que permita conocer oportunamente los excedentes de caja del trimestre.

No se elaboró el proyecto sobre nuevas fuentes de financiamiento, tendiente a la captación de ahorros para la educación: libretas de ahorro, remesas inmigrantes, captación de Fondos de Reserva de los trabajadores (8.33%); se lo reprogramó para el segundo trimestre.

Gerencia de Informática.- El promedio de cumplimiento de las actividades programadas para el primer trimestre es de 56,43%.

El resultado sobre pistas de auditoria no tiene fecha de ejecución, se deberá programar para los siguientes trimestres los períodos de ejecución y las características para el mismo.

Se sugiere fortalecer a la unidad de sistemas para alcanzar los resultados

propuestos al finalizar el año, dando importancia a aquellas actividades no ejecutadas en el trimestre, o ejecutadas parcialmente por debajo del 80% de ejecución; esto es la implementación y actualización del SIGEN ver. 1.1 y ver 2.0 y la contratación y desarrollo del Sistema Nacional de Becas (SINABE); pues estos objetivos y metas están atados a las áreas más sensibles de la organización y pueden afectar a los resultados esperados para el presente ejercicio.

La falta de personal técnico, afecta también al cumplimiento de:

- ✓ El plan de adquisiciones informáticas, que pese a estar aprobado por la Gerencia General, no se han podido realizar las adquisiciones, al contar únicamente con un 75% de las especificaciones técnicas de los equipos;
- ✓ Complementación de los manuales de procedimientos y políticas de administración de tecnologías de información, de seguridad de la información (base de datos, aplicativos), de proveedores y de instalaciones físicas, que registro un avance del 50%;
- ✓ El proyecto de implementación del Balance Scoring, avance 0%;

La capacitación del personal que usará el Archivo Digital, sufrió un retraso debido a la remodelación del área en donde funcionará, lo que originó que el avance del trimestre sea del 80%.

La implementación y operación de la Central Telefónica IP a nivel nacional, registra un avance del 20%, debido a que el recurso humano destinado a este objetivo, fue utilizado para cumplir otras metas de la Gerencia de Informática.

Si bien se designó el grupo responsable del portal web de la institución, sus requerimientos fueron definidos parcialmente y constan en el borrador de especificaciones para el concurso. El avance registrado es del 30%.

El convenio con el Banco Central del Ecuador se encuentra actualizado y autorizado, sin embargo no ha podido ser implementado a nivel nacional con los sistemas de Recursos Humanos, Inventario y otros sistemas; debido a que se logró implementar únicamente el sistema financiero, registrando un avance del 25%.

3.6 CONCLUSIONES

1. El IECE cuenta con la normativa legal actualizada, sin embargo esta no se encuentra disponible para toda la organización.
2. Los indicadores de gestión son un instrumento que permite la medición de las variables asociadas a las metas y pueden ser cualitativos o cuantitativos.
3. Para el desarrollo de los Indicadores de gestión, deben identificarse las necesidades propias del área involucrada, clasificándolos según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental

para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

4. Establecer un conjunto de indicadores de gestión es una parte clave de un sistema de medición de desempeño.
5. Los indicadores de gestión nunca se crean de la noche a la mañana, es necesario mejorarlos en la medida que se vaya adquiriendo mayor experiencia sobre el tema.
6. Un sistema de indicadores de gestión construido apropiadamente, ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido indebidamente puede afectar el desempeño de la misma.
7. Producto de la evaluación al Plan Estratégico del IECE, correspondiente al primer trimestre del 2009, se establecieron los problemas y dificultades que no permitieron el cumplimiento de algunas actividades, las mismas que constan en las fichas técnicas respectivas de cada una de las Gerencias.
8. Conforme consta en los resultados obtenidos y que pueden ser visualizados en el Cuadro de Comando Integral, las unidades que se ubican en alerta de peligro son las Gerencias de Informática, Recursos Humanos y Administrativa; en cambio en alerta de precaución se ubican las Gerencias de Becas, Crédito, Financiera y Planificación.

3.7 RECOMENDACIONES

1. La administración central dispondrá a la Gerencia de Informática, incluya en el Intranet, las normas, leyes y reglamentos que rigen al Instituto de Crédito Educativo y Becas, para que puedan ser consultadas por todos sus funcionarios.
2. La Gerencia General dispondrá a toda la organización el uso de indicadores de gestión; ya que estos permiten realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de los planes operativo y/o estratégico; dichas evaluaciones, le permitirán establecer políticas y acciones de manera oportuna, tendientes a reforzar, mejorar y superar las deficiencias reveladas en dichas evaluaciones.
3. Para el desarrollo de los indicadores de gestión, se identificarán las

necesidades de cada área; su clasificación se realizará según la naturaleza de los datos.

4. Por cuanto los indicadores de gestión son parte clave de los sistemas de medición de desempeño, la organización debe comprometerse a mejorarlos continuamente.
5. A fin de que el sistema implementado, se revierta en un beneficio para la entidad, es necesario mejorarlos continuamente y deberán ser manejados por personal con una adecuada experiencia.
6. La administración instruirá a las gerencias responsables, implementar acciones inmediatas a fin de que aquellas metas que se cumplieron parcialmente o no se cumplieron, sean ejecutadas en el siguiente trimestre.
7. Las unidades administrativas y operativas, darán un estricto cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Gerencia General, tendientes a superar las deficiencias establecidas en el informe de evaluación, con el propósito de alcanzar los objetivos constantes en el Plan Estratégico del 2009.
8. La Gerencia de Crédito, reforzará sus acciones en la parametrización y estandarización de los procesos de calificación de las solicitudes de crédito a nivel nacional.
9. La Gerencia de Crédito reforzará las actividades de recaudación del crédito educativo.
10. Las Gerencias de Crédito y Planificación y la Jefatura de Marketing,

trabajarán conjuntamente en la promoción y difusión de los servicios y productos que oferta el IECE.

11. La Gerencia General dotará de los recursos económicos, materiales y humanos necesarios, a fin de que la Gerencia de Informática, pueda cumplir con las metas programadas.
12. La Auditoría Interna, realizará el seguimiento mensual sobre aquellas actividades con porcentajes de cumplimiento inferiores al 70%, a fin de que la Gerencia General se mantenga informada acerca del cumplimiento o incumplimiento de dicha metas; y, está a su vez, de manera oportuna pueda establecer los correctivos necesarios.
13. Las Gerencia de Planificación y Recursos Humanos, realizarán una adecuada difusión de los objetivos y acciones constantes en el Plan Estratégico, a fin de lograr el compromiso de todos los funcionarios de la institución, lo cual permitirá su cumplimiento.
14. La Gerencia General, propondrá al Directorio, para que este a su vez, solicite al Gobierno Nacional, que los estudiantes que accedieron a créditos educativos, para la obtención de títulos profesionales y han sido los mejores egresados; como estímulo a su sacrificio sean considerados para ocupar cargos públicos; así se beneficia el estudiante y al IECE, pues el primero tiene una fuente de ingresos y el segundo asegura la recuperación de su inversión.

BIBLIOGRAFIA

- Beltran J. Jesús Mauricio (2000): ***Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad***, 3R editores, Bogotá.
- Salgueiro Amado (2001): ***Indicadores de gestión y cuadro de mando***, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Franklin, Enrique B. (2007): ***Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio***, Editorial Pearson, México.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): ***Como utilizar el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): ***Cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Horvath & Partners (2003): ***Dominar el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Nils-Gûran Olve – Jan Roy – Magnus Wetter (2003): ***Implementando y***

gestionando el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000,
España.

- AMAT, JOAN Ma.: **El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección.**,
Editorial Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.

- ◆ Internet

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	1
Objetivos de la evaluación	2
Metodología aplicada	2
Resultados de la evolución	4
CAPITULO I	
<u>ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD</u>	5
1.1 DESCRIPCION DE LA ENTIDAD	5
1.2 BASE LEGAL	6
1.2.1 Leyes Internas	6
1.2.2 Leyes Externas	6
1.3 ORGANIGRAMA Y PROCESOS ESTRATEGICOS	7
1.4 PLAN ESTRATÉGICO	8
1.4.1 Misión	8
1.4.2 Visión	9
1.4.3 Valores	9
1.4.4 Objetivos	10
1.4.5 Análisis FODA	11
CAPITULO II	
<u>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	12
2.1 PLANIFICACIÓN	12
2.1.1 Estratégica	13
2.1.2 Corporativa	13
2.1.3 Operativa	14
2.2 INDICADORES	15
2.2.1 Conceptos	16
2.2.2 Características	18
2.2.3 Importancia	20
2.2.4 Clasificación	21
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	24
2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores	24
2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	25
2.3.1 Ventajas de la herramienta	25
2.3.2 Dificultades de la herramienta	26
2.3.3 Cuadro de Mando	26

2.34	Objetivos del Cuadro de Mando	30
	Perspectiva financiera	30
	Perspectiva procesos internos	31
	Perspectiva aprendizaje - crecimiento	31
	Perspectiva cliente	31
	CAPITULO III	
	<u>ESTUDIO TECNICO</u>	
3.1	INDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS	32
3.1.1	Áreas relevantes	32
3.1.2	Variables y Objetivos	34
	OBJETIVO 1	35
	OBJETIVO 2	35
	OBJETIVO 3	36
	OBJETIVO 4	37
	OBJETIVO 5	37
	OBJETIVO 6	37
3.2	PREPARACIÓN DE INDICADORES	38
3.3	DISEÑO CUADRO DE INDICADORES	39
3.3.1	Cuadro de Mando Integral (CMI)	39
3.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	40
3.4.1	Fichas Técnicas	41
3.5	INFORME	53
	Resultados por objetivo	54
	Resultados por Áreas y actividades programadas	55
	<u>Gerencia de Becas</u>	56
	<u>Gerencia de Crédito</u>	57
	<u>Gerencia de Planificación</u>	57
	<u>Gerencia Administrativa</u>	58
	<u>Gerencia de Recursos Humanos</u>	59
	<u>Secretaría General</u>	59
	<u>Gerencia de Asesoría Jurídica</u>	60
	<u>Gerencia Financiera</u>	60
	<u>Gerencia de Informática</u>	61
3.6	CONCLUSIONES	63
3.7	RECOMENDACIONES	65
	BIBLIOGRAFIA	68
	INDICE GENERAL	69
	ANEXOS	

EL DIRECTORIO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS, IECE

Considerando:

Que mediante Decreto Supremo 601, publicado en el Registro Oficial 212, de 28 de abril de 1971, se crea el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, como una entidad de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio y fondos propios, con sede en la capital de la República y jurisdicción en todo el territorio nacional;

Que la Ley Sustitutiva a la Ley del IECE, publicada en el Registro Oficial 179, de 3 de enero del 2006, establece en su Art. 1. que, el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, es una entidad financiera de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, con domicilio principal en la ciudad de Quito y jurisdicción en todo el territorio nacional;

Que mediante Resolución No. 003-D-IECE-2006, publicada en el Registro Oficial No. 353 de 11 de septiembre del 2006, se aprueba el Reglamento Orgánico por Procesos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas;

Que se torna imperativo fortalecer administrativa, técnica y financieramente a la entidad, dotándole de una estructura orgánica, con atribuciones, responsabilidades y procesos alineados a su misión, visión objetivos y situación actual que propenda al cumplimiento de sus fines;

Que el Directorio en uso de las atribuciones que le confiere el literal d) del Art. 7 de la Ley Sustitutiva del IECE, mediante Resolución No. 001-D-2008, adoptada en sesión extraordinaria del día lunes 28 de enero del 2008, en su artículo 2 conoció y aprobó las reformas al Distributivo de Sueldos, al Orgánico por Procesos y a la Estructura Orgánica del IECE; por lo cual se resuelve reformar y recodificar EL REGLAMENTO ORGÁNICO POR PROCESOS del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE; y,

En uso de sus atribuciones, **Resuelve:**

Dictar el siguiente:

CAPÍTULO I

DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Art. 1.- OBJETIVO.- El presente reglamento busca impulsar el desarrollo institucional, para lo cual es necesario contar con una estructura dinámica y adaptable, sustentada en la gestión por procesos, que responda a las necesidades cambiantes del mercado, optimice tareas, utilice eficientemente los recursos, reduzca los costos, incremente la productividad, posibilite el trabajo en equipo y en definitiva potencialice el talento humano en la organización.

Art. 2.- FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.- Todas las actividades que se ejecutan en el IECE, constituyen parte integrante de un proceso que será analizado y mejorado continuamente, para generar productos y servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes externos e internos.

Art. 3.- CONCEPTOS.- Para efectos del presente reglamento, se establecen los siguientes conceptos:

Proceso.- Conjunto de subprocesos y/o actividades que emplean insumos, agregan valor y suministran un producto o servicio al cliente externo o interno, utilizando recursos de la institución.

Subproceso.- Conjunto de actividades que emplean insumos, agregan valor y suministran un producto o servicio al cliente externo o interno, utilizando recursos de la institución.

Actividad.- Conjunto de tareas que se ejecutan dentro de un proceso para generar un producto.

Tarea.- Acción específica que se ejecuta dentro de un proceso o subproceso, por parte de un individuo o grupo de individuos.

Valor Agregado.- Nivel de contribución de una actividad para satisfacer las expectativas del cliente.

Proveedor.- Unidades que proporcionan información al interior de la organización, para la ejecución de un proceso.

Insumo.- Productos o información que proporciona el proveedor a sus clientes para la generación de un producto final.

Producto Final: Producto y/o servicio que genera la entidad en beneficio de los clientes.

Cliente Interno: Unidad administrativa que recibe o emplea los productos que genera otra unidad, al interior de la organización.

Cliente Externo.- Persona natural o jurídica, que recibe los productos finales que genera la entidad.

Art. 4.- PROCESOS.- Para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, el IECE está compuesto por los siguientes procesos:

4.1 PROCESOS ESTRATEGICOS O DIRECCIONALES.- Son los que se encargan de emitir, evaluar políticas y aprobar reglamentos, manuales, instructivos y presupuestos, con base a los planes estratégicos, para una adecuada gestión de la entidad. El proceso direccional comprende:

GESTION DEL DIRECTORIO

Subproceso de Cumplimiento
Subproceso de Determinación de Riesgos

GESTION GERENCIAL

GESTION SUBGERENCIAL

Subproceso Gestión Técnica

4.2 PROCESOS HABILITANTES.- Son los que se encargan de coadyuvar a la gestión de los procesos operacionales, estratégicos y a sí mismos.

Los procesos habilitantes se clasifican en: de asesoría y de apoyo.

4.2.1 PROCESOS DE ASESORÍA.- Son los que se encargan de dar asistencia técnica a los procesos operacionales, estratégicos y de apoyo, para su eficiente funcionamiento.

Los procesos y subprocesos de asesoría comprenden:

GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Subproceso de Programación, Estadística y estudios económicos
Subproceso de Marketing, comunicación, promoción y difusión
Subproceso de Estudios Nacionales

GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA

Subproceso de Patrocinio, Contratación y Asesoría Subproceso de Coactivas

GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Actividades de Auditoría Interna

4.2.2 PROCESOS DE APOYO.- Son los que se encargan de proveer los servicios a los procesos estratégicos, operativos y de asesoría, a través del uso eficiente de los recursos humanos, materiales, económicos, financieros, tecnológicos y de otros bienes.

Los procesos y subprocesos de apoyo comprenden:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Subproceso Administrativo, proveeduría, adquisiciones, transporte y de servicios generales

GESTIÓN DE SECRETARIA GENERAL

Subproceso de Registro, Certificación y Archivo Documental
Subproceso de Información y Atención al Cliente

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Subproceso de Administración de Recursos Humanos
Subproceso de Desarrollo Organizacional

GESTIÓN INFORMÁTICA

Subproceso de Desarrollo de Sistemas, Administración de Base de Datos, Soporte al Usuario e Infraestructura de Comunicaciones y Redes.

GESTIÓN FINANCIERA

Subproceso de Presupuesto Subproceso de Contabilidad Subproceso de Tesorería

4.3 PROCESOS OPERATIVOS.- Son los que se encargan de cumplir la misión del IECE; constituyen la razón de ser del Instituto y generan productos finales que satisfacen las expectativas de los clientes externos de la institución.

Los procesos y subprocesos operativos comprenden:

GESTIÓN DE BECAS

Subproceso de Becas
Subproceso de Relaciones Interinstitucionales Subproceso de Seguimiento Académico de Becas

GESTIÓN DE CRÉDITO

Subproceso de Verificación
Subproceso de Crédito
Subproceso de Cartera y Reportes a Organismos de Control Subproceso de Seguimiento Académico y Ocupacional

4.4 PROCESOS DESCONCENTRADOS.- Son ejecutados fuera de la matriz o sede principal, en una circunscripción territorial determinada, con competencias delegadas para su funcionamiento. Los procesos desconcentrados comprenden:

GESTIÓN REGIONAL

Actividades de Gestión Regional

Las regiones que integran el campo de acción del IECE son las siguientes:

REGIÓN 1: Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos.

REGIÓN 2: Pichincha, Napo, Orellana

REGIÓN 3: Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo.

REGIÓN 4: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Galápagos.

REGIÓN 5: Península de Santa Elena, Guayas, Los Ríos, Bolívar.

REGIÓN 6: Cañar, Azuay, Morona Santiago,

REGIÓN 7: El Oro, aoja, Zamora Chinchipe.

GESTIÓN PROVINCIAL

Actividades de Gestión de Agencias

Las Agencias que integran el campo de acción del IECE, tienen ámbito y jurisdicción provincial, corresponde a una por cada provincia, y son las siguientes:

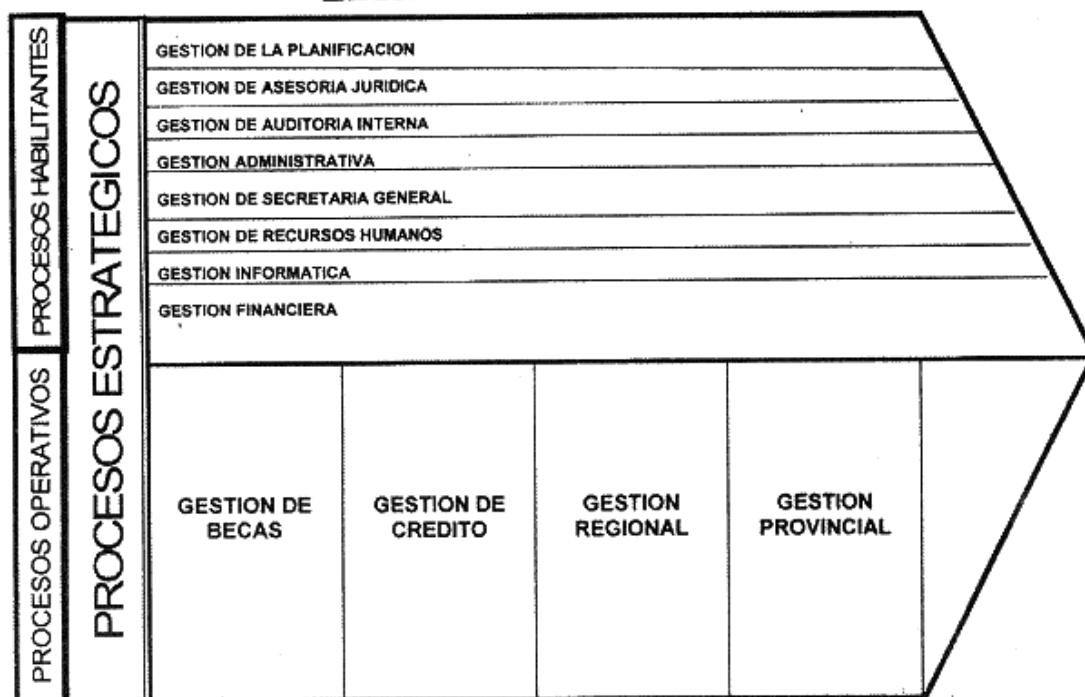
CÓDIGO	AGENCIAS	SEDE
01	Azuay	Cuenca
02	Bolívar	Guaranda
03	Cañar	Azogues
04	Carchi	Tulcán
05	Chimborazo	Riobamba
06	Cotopaxi	Latacunga
07	El Oro	Machala
08	Esmeraldas	Esmeraldas
09	Galápagos	Puerto Baquerizo Moreno
10	Guayas	Guayaquil
11	Imbabura	Ibarra
12	Loja	Loja
13	Los Ríos	Babahoyo
14	Manabí	Foriovieje,
15	Morona Santiago	Macas
16	Napo	Tena
17	Orellana	Coca
18	Pastaza	Puyo
19	Península de Santa Elena	Santa Elena
20	Pichincha	Quito
21	Santo Domingo de los Tsáchilas,	Santo Domingo de los
22	Sucumbíos	Nueva Loja
23	Tungurahua	Ambato
24	Zamora Chinchipe	Zamora

Art. 5.- ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS.- Los procesos del IECE están estructurados de la siguiente manera:

MAPA DE PROCESOS DEL IECE							
PROCESOS ESTRATEGICOS		PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA Y DE APOYO		PROCESOS OPERATIVOS		PROCESOS DESCONCENTRADOS	
PROCESOS	SUBPROCIATIVIDADES	PROCESOS	SUBPROCIATIVIDADES	PROCESOS	SUBPROCIATIVIDADES	PROCESOS	SUBPROCIATIVIDADES
Gestión del Directorio	-Direccionamiento de la política nacional de crédito educativo y becas -Subproceso de Cumpiemento -Subproceso de Riesgos -Conformación de Comités	Gestión de la Planificación	-Subproceso de Programación, Estadística y estudios económicos -Subproceso de Marketing, comunicación, promoción y difusión -Subproceso de Estudios Nacionales	Gestión de Becas	-Subproceso de Becas -Subproceso de Seguimiento Académico de Becas	Gestión Regional	-Actividades de Gestión Regional
Gestión Gerencial Gestión Subgerencial	-Subproceso de Administración y Coordinación estratégica de la gestión institucional (Gestión Técnica)	Gestión de Asesoría Jurídica	-Subproceso Patronato, Contratación y Asesoría -Subproceso de Coactivos	Gestión de Crédito	-Subproceso de Verificación -Subproceso de Crédito -Subproceso de Carreras y reportes a organismos de control -Subproceso de Seguimiento Académico y Ocupacional	Gestión de Agencias	-Actividades de Gestión Provincial
		Gestión de Auditoría Interna	-Actividades de Auditoría Interna				
		Gestión Administrativa	-Subproceso Administrativo y Servicios Generales				
		Gestión de Secretaría General	-Actividades de Registro, Certificación y Archivo Documental -Subproceso de Información y atención al Cliente				
		Gestión de Recursos Humanos	-Subproceso de Recursos Humanos -Subproceso de Desarrollo Organizacional				
		Gestión Informática	-Subproceso de Desarrollo de Sistemas, Administración de Base de Datos, Soporte al Usuario e Infraestructura de Comunicaciones y Redes.				
		Gestión Financiera	-Subproceso de Presupuesto -Subproceso de Contabilidad -Subproceso de Tesorería				



CADENA DE VALOR DEL IECE



CAPÍTULO II DE LA NATURALEZA, FINES Y ESTRUCTURA ORGÁNICA

Art. 6.- NATURALEZA.- El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, es una entidad financiera de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios, con domicilio principal en la ciudad de Quito y jurisdicción en todo el territorio nacional.

Art. 7.- FINES: Son fines del instituto, los siguientes:

7.1 Conceder crédito a los estudiantes y profesionales ecuatorianos, privilegiando a los de escasos recursos económicos, para financiar en forma total o parcial, estudios en el país o en el exterior;

7.2 Administrar los recursos económicos, mediante crédito educativo y/o becas, que el Estado, las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, voluntariamente o por disposición legal, destinen al financiamiento de la educación de ecuatorianos;

7.3 Coordinar el proceso de preselección o selección para las becas nacionales e internacionales otorgadas a los estudiantes ecuatorianos por el Estado, gobiernos extranjeros, organismos internacionales, instituciones educativas nacionales o extranjeras y a su vez difundir estos procesos a través de su boletín y la página electrónica del IECE, con el fin de transparentarlo;

7.4 Formular políticas nacionales en materia de crédito educativo y becas y coordinar su aplicación con otros organismos que ejercieren actividades similares;

7.5 Gestionar recursos económicos ante los diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales o internacionales, con el fin de destinarlos a la concesión de crédito educativo y/o becas;

7.6 Ejercer a través de su Gerente General, la representación oficial ante organismos del país o del exterior, en reuniones o negociaciones sobre crédito educativo o becas;

7.7 Financiar con sus fondos y/o en asocio con otros organismos estatales o privados, cursos de perfeccionamiento, capacitación, postgrado, seminarios, con la concurrencia de estudiantes y profesionales nacionales y/o extranjeros, en reciprocidad a las becas y a los cursos de estudio y entrenamiento que se ofrecen al Ecuador;

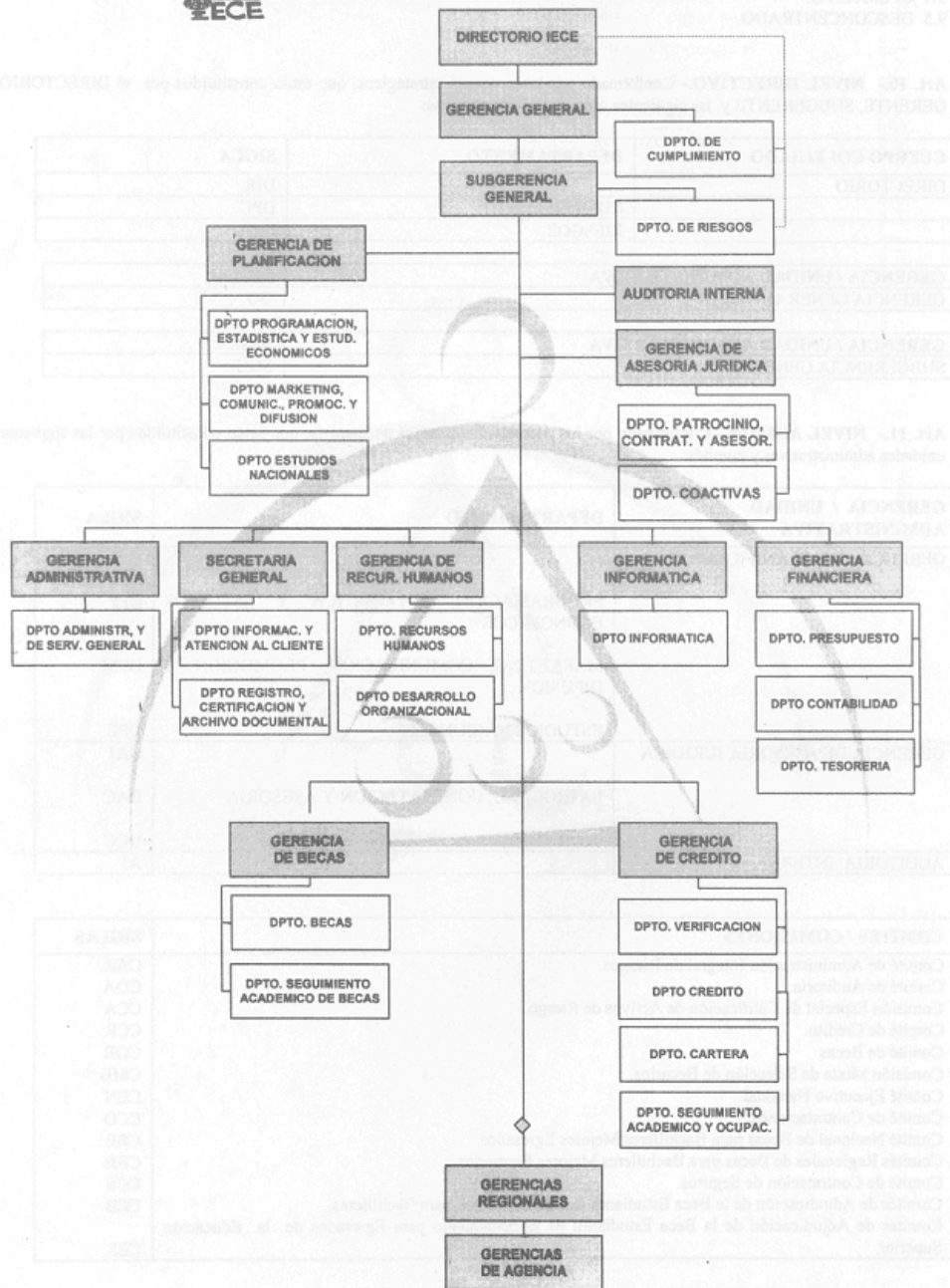
7.8 En coordinación con el CONESUP, organizar el proceso de concesión de becas que los centros de educación superior públicos y privados, deben conceder a los bachilleres declarados como mejores egresados de acuerdo a la Constitución Política de la República; y,

7.9 Administrar la beca estudiantil de entrenamiento.

Art. 8.- ESTRUCTURA ORGÁNICA: Para el cumplimiento de su misión, objetivos y ejecutar de manera eficiente los procesos institucionales, el IECE establece la siguiente estructura orgánica:



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL IECE



Art. 9.- NIVELES JERÁRQUICOS.- En cuánto a la correspondencia entre los procesos, la estructura y las posiciones de puestos basadas en las competencias de sus ocupantes, el IECE está conformado por los siguientes niveles jerárquicos:

- 9.1 DIRECTIVO.
- 9.2 ASESOR.
- 9.3 ADMINISTRATIVO. 9.4 OPERATIVO.
- 9.5 DESCONCENTRADO.

Art. 10.- NIVEL DIRECTIVO.- Conformado por los procesos estratégicos, que están constituidos por el DIRECTORIO, GERENTE, SUBGERENTE y las siguientes unidades administrativas:

CUERPO COLEGIADO	DEPARTAMENTO	SIGLA
DIRECTORIO		DIR
	CUMPLIMIENTO	DPC
	RIESGOS	DPR
GERENCIA / UNIDAD ADMINISTRATIVA		
GERENCIA GENERAL	GG	GG
SUBGERENCIA GENERAL	SGG	SGG

Art. 11.- NIVEL ASESOR.- Conformado por los procesos bilíntctcs de asesoría, que están constituidos por las siguientes unidades administrativas y comités:

GERENCIA / UNIDAD ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO	SIGLAS
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN	PROGRAMACION, ESTADISTICA Y ESTUDIOS ECONÓMICOS MARKETING, COMUNICACIÓN, PROMOCION Y DIFUSION ESTUDIOS NACIONALES	GPL DPP DPM DPE
GERENCIA DE ASESORIA JURIDICA	PATROCINIO, CONTRATACIÓN Y ASESORIA COACTIVAS	GAJ DAC DCC
AUDITORIA INTERNA		AI

COMITES / COMISIONES	SIGLAS
Comité de Administración Integral de Riesgos.	CAR
Comité de Auditoría.	CDA
Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo.	CCA
Comité de Crédito.	CCR
Comité de Becas	COB
Comisión Mixta de Selección de Becarios.	CMB
Comité Ejecutivo Nacional	CEN
Comité de Contrataciones.	CCO
Comité Nacional de Becas para Bachilleres Mejores Egresados.	CBE
Comités Regionales de Becas para Bachilleres Mejores Egresados.	CRB
Comité de Contratación de Seguros.	CCS
Comités de Adjudicación de la Beca Estudiantil de Entrenamiento para Bachilleres.	CEB
Comités de Adjudicación de la Beca Estudiantil de Entrenamiento para Egresados de Educación	CES

Art. 12.- NIVEL ADMINISTRATIVO: Conformado por los procesos habilitantes de apoyo, que están constituidos por las siguientes unidades administrativas:

GERENCIA / UNIDAD ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO	SIGLAS
GERENCIA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS GENERALES	GAD DSG
SECRETARIA GENERAL	REGISTRO, CERTIFICACION Y ARCHIVO DOCUMENTAL INFORMACION Y ATENCION AL CLIENTE	SGR DAD DIA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS DESARROLLO ORGANIZACIONAL	GRH DRH DDO
GERENCIA INFORMATICA	INFORMATICA	GIN DIN
GERENCIA FINANCIERA	PRESUPUESTO CONTADURÍA TESORERIA	GFI DPP DCO DPT

Art. 13: NIVEL OPERATIVO.- Conformado por los procesos operativos, que están constituidos por las siguientes unidades administrativas:

GERENCIA / UNIDAD ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO	SIGLAS
GERENCIA DE BECAS	BECAS SEGUIMIENTO ACADEMICO DE BECAS	GBE DBE DSB
GERENCIA DE CREDITO	VERIFICACION CREDITO CARTERA SEGUIMIENTO ACADEMICO Y OCUPACIONAL	GCR DVE DCR DCA DSC

Art. 14.- NIVEL DESCONCENTRADO.- Conformado por las siguientes gerencias regionales y gerencias de agencias provinciales:

GERENCIA / UNIDAD	AGENCIAS Y SEDE REGIONAL
GERENCIA REGIONAL 1	Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos,
GERENCIA REGIONAL 2	Pichincha, Napo, Orellana,
GERENCIA REGIONAL 3	Pastan, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo
GERENCIA REGIONAL 4	Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Galápagos
GERENCIA REGIONAL 5	Península de Santa Elena, Guayas, Los Ríos, Bolívar
GERENCIA REGIONAL 6	Cañar, Azuay, Morona Santiago
GERENCIA REGIONAL 7	El Oro, Loja, Zamora Chinchipe

DE LOS CARGOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION

Art. 15.- Constituyen cargos de libre nombramiento y remoción los siguientes:

En el Nivel Directivo los cargos de: Gerente General; y, Subgerente General.

En el Nivel Asesor los cargos de: Gerente de Planificación; Gerente de Asesoría Jurídica; Asesores de Gerencia. El Auditor Interno es funcionario dependiente administrativamente de la Contraloría General del Estado y financieramente del IECE.

En el Nivel Administrativo los cargos de: Gerente Administrativo; Secretario General; Gerente de Recursos Humanos; Gerente de Informática; y, Gerente Financiero.

En el Nivel Operativo los cargos de: Gerente de Becas; y, Gerente de Crédito.

En el Nivel Desconcentrado los cargos de: Gerente Regional; y Gerente de Agencias o Provincial.

CAPÍTULO III

DE LAS ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL IECE

Art. 16.- MISIÓN y VISION.- Constituyen la misión y Visión del IECE las siguientes:

MISION: "Somos una Institución Financiera Pública, dedicada a invertir en el desarrollo del talento humano ecuatoriano, a través de la concesión del crédito educativo; otorgamiento y administración de becas, para elevar la calidad de vida de los ecuatorianos".

VISIÓN: "El IECE será una Institución líder en la concesión del crédito educativo; otorgamiento y la administración de becas, en áreas estratégicas para conseguir el desarrollo del país; con reconocido prestigio, confianza y credibilidad a nivel nacional, basada en una administración transparente, con personal altamente calificado y tecnología de vanguardia".

Art. 17.- DE LAS ATRIBUCIONES DEL IECE.- De conformidad con su ley sustitutiva, el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, está facultado a realizar las siguientes operaciones:

17.1 Conceder préstamos a los estudiantes ecuatorianos para estudios en el país o en el exterior, de acuerdo con el Reglamento de Crédito Educativo;

17.2 Otorgar garantías o avales a favor de los estudiantes ecuatorianos para afianzar créditos que obtengan de otras instituciones u organismos, sean éstos nacionales o extranjeros;

17.3 Conceder préstamos a instituciones o centros docentes facultados legalmente para la realización de seminarios o eventos educativos de capacitación o postgrado;

17.4 Contratar empréstitos internos y externos con sujeción a las disposiciones legales de la materia. El Gobierno Nacional otorgará la garantía para la suscripción de estos préstamos;

17.5 Abrir y mantener cuentas corrientes en bancos nacionales y extranjeros para el cumplimiento de sus objetivos institucionales con sujeción a las disposiciones legales correspondientes;

17.6 Recibir depósitos a plazos para destinarlos al pago de los estudios de la o las personas que el depositante señale, los mismos que serán exigibles al vencimiento de un periodo no menor a 30 días. Los depósitos a plazo pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador y solo podrán ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor. Los depósitos a plazo estarán libres de retención, serán inembargables y se conservarán en beneficio exclusivo de los depositantes o sus beneficiarios;

17.7 Actuar como constituyente o beneficiario de fideicomisos mercantiles, que se constituyan o se hayan constituido con la finalidad de contribuir al desarrollo educativo de los ecuatorianos a través de la concesión de crédito o becas provenientes de los dineros de los respectivos fideicomisos mercantiles, otorgados de conformidad con las leyes aplicables;

17.8 Realizar inversiones totales o parciales de los fondos que no tuvieren una aplicación inmediata, en instituciones nacionales o extranjeras de reconocida solvencia, bajo los principios de rentabilidad, eficiencia y seguridad;

17.9 Administrar los aportes que Petroecuador y los contratistas o asociados que realicen de conformidad con el literal j) del Art. 31 de la Ley de Hidrocarburos; y,

17.10 Las demás previstas en otras leyes y las que se crearen en el futuro para las actividades financieras que sean acordes con la naturaleza del IECE.

17.11 Suscripción de convenios interinstitucionales de acuerdo a las políticas determinadas por la Gerencia General.

Art. 18.- DEL DIRECTORIO.

18.1.- MISIÓN: "Establecer las políticas generales de crédito educativo y becas".

18.2.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

18.2.1.- Nombrar al Gerente General del IECE y removerlo por falta grave debidamente comprobada en el ejercicio de sus funciones;

18.2.2.- Establecer las políticas generales de crédito educativo y becas, inversión, desinversión, garantías, liquidez, riesgos, control y administrativas;

18.2.3.- Establecer las condiciones generales y los montos de los créditos educativos a concederse, así como las tasas de interés que éstos generen;

18.2.4.- Conocer y expedir los proyectos de reglamentos internos del IECE, así como sus reformas, que sean presentados a su consideración por el Gerente General o por sus miembros;

18.2.5.- Interpretar en caso de duda los reglamentos internos;

18.2.6.- Aprobar los planes y programas que tengan incidencia en la gestión del crédito educativo y becas;

18.2.7.- Conocer anualmente el informe del Gerente General;

18.2.8.- Autorizar la adquisición de inmuebles, su enajenación, hipotecas o gravámenes de cualquier naturaleza que se constituyan sobre éstos;

18.2.9.- Autorizar inversiones totales o parciales de los fondos que no tuvieren una aplicación inmediata, en instituciones nacionales o extranjeras de reconocida solvencia, bajo los principios de rentabilidad, eficiencia y seguridad;

18.2.10.- Aprobar la pro forma presupuestaria anual del IECE, previo a la aprobación del Directorio del Banco Central del Ecuador;

18.2.11.- Autorizar la contratación de auditorías externas que deberán ser sometidas a concurso abierto, con el asesoramiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros;

18.2.12.- Autorizar la apertura de nuevas oficinas del IECE o la suspensión de las existentes, en el país o en el exterior, previo un estudio técnico administrativo-financiero, presentado por el Gerente General;

18.2.13.- Preparar proyectos de reforma a la Ley del IECE;

18.2.14.- Aceptar con beneficio de inventario los legados, herencias o donaciones que se hicieren a favor del IECE;

18.2.15.- Vigilar el correcto uso de los recursos financieros destinados al crédito educativo y/o becas que el Estado, las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, voluntariamente o por disposición legal, destinaren al financiamiento de la educación de ecuatorianos o ecuatorianas;

18.2.16.- Autorizar las comisiones de servicio en el exterior del Gerente General;

18.2.17.- Conformar los comités, con apego a las disposiciones de la Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos y Seguros; y,

18.2.18.- Las demás que le concedan las leyes y reglamentos.

Art. 19.- DEL GERENTE GENERAL.-

19.1.- **MISIÓN:** "Administrar eficientemente al IECE, así como las políticas generales de crédito educativo y becas, establecidas por el Directorio".

19.2.- De conformidad con la Ley Sustitutiva del IECE, la Gerencia General está representada por el Gerente General, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

19.2.1.- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Directorio;

19.2.2.- Ejercer la representación legal y extrajudicial del instituto;

19.2.3. Actuar en calidad de Secretario en las sesiones del Directorio, con voz pero sin voto;

19.2.4.- Administrar eficientemente las políticas generales de crédito educativo y becas, inversión, desinversión, garantías, liquidez, riesgos, control y administrativas;

19.2.5.- Dirigir las actividades financieras, administrativas, técnicas y operativas del IECE;

19.2.6.- Aprobar, ampliar, negar o suspender los créditos, de acuerdo con el respectivo Reglamento de Crédito Educativo;

19.2.7.- Proponer para conocimiento y aprobación del Directorio, las políticas generales de crédito educativo y becas, las áreas de inversión social prioritarias, de desinversión, garantías, control y administrativas;

19.2.8.- Preparar los planes, programas, proyectos, reglamentos y sus reformas y someterlos a consideración y aprobación del Directorio;

19.2.9.- Disponer la elaboración de la pro forma presupuestaria anual del Instituto y someterla a consideración y aprobación del Directorio del IECE, previo a la aprobación del Directorio del Banco Central del Ecuador;

19.2.10.- Autorizar gastos e inversiones que no sean para crédito educativo y becas, con apego a las disposiciones vigentes sobre la materia;

19.2.11.- Administrar los bienes y servicios financieros del IECE, ciñéndose a los lineamientos que dicte el Directorio y a las disposiciones legales;

19.2.12.- Preparar la agenda de trabajo para las sesiones del Directorio;

19.2.13.- Suscribir actos, convenios y todo tipo de contratos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales;

19.2.14.- Nombrar, contratar, sancionar, remover y destituir a los funcionarios y servidores del IECE, de acuerdo con las leyes y reglamentos respectivos;

19.2.15.- Otorgar poder a nombre del IECE a otros funcionarios de la institución;

19.2.16.- Ejercer directamente o delegar la jurisdicción coactiva en representación del IECE;

19.2.17.- Ejercer la representación del IECE ante los organismos nacionales e internacionales, en reuniones o negociaciones de crédito educativo y/o becas y velar por el fiel cumplimiento de los instrumentos bilaterales o multilaterales de los que el Ecuador sea parte en estas materias;

19.2.18.- Ejercer las acciones administrativas o judiciales que se requieran para el buen funcionamiento de la institución;

19.2.19.- Conocer y resolver sobre las quejas y reclamos que presentan los beneficiarios y becarios;

19.2.20.- Establecer políticas de administración de recursos humanos;

19.2.21.- Autorizar las comisiones de servicio en el país o en el extranjero, de los funcionarios y servidores de la entidad;

19.2.22.- Aprobar el calendario general de vacaciones del personal de la entidad;

19.2.23.- Informar semestralmente al Directorio, sobre la marcha de la institución;

19.2.24.- Integrar y participar como asistente en los comités, así como presidir las comisiones y comités, establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; y,

19.2.25 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad.

Art.- 20. DEL DEPARTAMENTO DE CUMPLIMIENTO.- Este departamento coordinará sus actividades con la Gerencia General y reportará conforme a la normativa legal, al Directorio del IECE. Es responsable de generar los siguientes productos:

20.1 Monitorear permanentemente las operaciones financieras y legales del IECE, a fin de coordinar con las diferentes unidades administrativas, el cumplimiento de plazos y acciones con la Superintendencia de Bancos y Seguros;

20.2 Controlar que se mantenga actualizada la base de datos de la información que se debe remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros;

20.3 Elaborar e implementar el Manual de Prevención del Lavado de Activos, proveniente de actividades ilícitas y reportar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, el cumplimiento de los objetivos de la institución en esta materia;

20.4 Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Manual de Prevención del Lavado de Activos y monitorear permanentemente su ejecución, a fin de detectar transacciones inusuales, recibir informes de dichas transacciones de acuerdo al mecanismo implementado en el Manual indicado; y, dejar constancia de lo actuado sobre estas transacciones;

20.5 Supervisar que las políticas y procedimientos respecto a la prevención de lavado de activos sean adecuados y se mantengan actualizados;

20.6 Coordinar conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos, la capacitación periódica del personal directivo, funcionarios y empleados del IECE, sobre las disposiciones legales, normativas, así como de las políticas y procedimientos establecidos para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas;

20.7 Controlar permanentemente el cumplimiento de la política "Conozca a su Cliente";

20.8 Absolver consultas del personal de la institución, del sistema financiero, relacionadas con la naturaleza de las transacciones frente a las actividades del cliente;

20.9 Verificar permanentemente, en coordinación con los responsables de las diferentes unidades, conforme a las regulaciones que determine la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Directorio del IECE, la Unidad de Investigaciones Financieras y el Manual de Prevención del Lavado de Activos, los montos desde los cuales se requieran documentos para que se sustenten con la declaración de origen y destino lícito de recursos; y,

20.10 Reportar al Directorio y al Gerente del IECE, mensualmente o cuando sea requerido, los resultados de los procesos de cumplimiento y actividades desarrolladas.

Art.21.- DE LA SUBGERENCIA GENERAL.-

21.1.- **MISIÓN:** "Cooperar con el Gerente General en la administración eficiente de la Entidad, así como de las políticas generales de crédito educativo y becas".

21.2.- Estará a cargo de un Subgerente General, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

21.2.1.- Colaborar con el Gerente General en la administración eficiente de las políticas generales de crédito educativo y becas, inversión, desinversión, 'garantías, liquidez, riesgos, control y administrativas, así como en la administración del IECE;

21.2.2.- Coordinar las actividades financieras, administrativas, técnicas, operativas e informáticas del IECE, a nivel nacional;

21.2.3.- Conocer y presentar a consideración del Gerente General los planes informático y de contingencia de la institución, previo a la aprobación del Gerente;

21.2.4.- Efectuar el control de la página WEB institucional y vigilar para que se mantenga actualizada;

21.2.5.- Establecer las políticas y estrategias para proporcionar asistencia técnica a los servidores del IECE, como soporte a los procesos institucionales;

21.2.6.- Vigilar que el mapa tecnológico institucional se encuentre actualizado;

21.2.7.- Velar porque el inventario de recursos tecnológicos, se encuentre actualizado e incorporado al inventario de bienes institucionales;

21.2.8.- Disponer la entrega oportuna de la información requerida por los burós, sobre la base de los convenios suscritos;

21.2.9.- Coordinar con los servidores del IECE la asignación de los recursos tecnológicos institucionales, sobre la base de los informes presentados por la Gerencia de Informática;

21.2.10.- Suscribir los contratos de crédito y becas, las resoluciones por suspensiones temporales y definitivas de los desembolsos y las modificaciones de los contratos, por delegación del Gerente General;

21.2.11.- Presentar periódicamente los registros de quejas y reclamos de los beneficiarios y becarios, al Gerente General, para su resolución;

21.2.12.- Sugerir acciones que minimicen los niveles de quejas y reclamos que presentan los beneficiarios y becarios y poner a consideración del Gerente General;

21.2.13.- Presidir los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, por encargo del Gerente General.

21.2.14.- Reemplazar al Gerente General en caso de ausencia o impedimento temporal;

21.2.15.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad;

21.2.16.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 22.- DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS.- Este Departamento coordinará sus actividades con la Subgerencia General y reportará conforme a la normativa legal, al Directorio del IECE. Es responsable de generar los siguientes productos:

22.1.- Proponer al Comité de Administración Integral de Riesgos las políticas, estrategias, procesos y procedimientos de administración de riesgo de mercado, liquidez, crédito y operativo; En base a las normas legales emitidas por los órganos de control respectivos;

22.2.- Reporte mensual sobre la administración de: riesgos y mercado, liquidez, crédito y operativo;

22.3.- Elaborar y someter a consideración y aprobación del Comité de Administración Integral de Riesgos, la metodología para: identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones.

22.4.- Velar e informar el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos;

22.5.- Revisar en forma mensual las exposiciones por tipo de riesgo, respecto de los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros;

22.6.- Proponer los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables, según corresponda;

22.7.- Informes sobre análisis de la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades acordes con la estrategia del negocio;

22.8.- Informes sobre el análisis del entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante situaciones adversas en los mercados en los que opera;

22.9.- Realizar los reportes requeridos por la Superintendencia de Bancos y Seguros relacionados con la administración de riesgos.

Art. 23.- DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN.-

23.1.- **MISIÓN:** "Asesorar a los diferentes niveles de la Entidad, en materias propias de planificación".

23.2.- Su ámbito de acción se ejerce a nivel nacional, está a cargo de un Gerente de Planificación, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

23.2.1.- Dirigir y coordinar la elaboración del plan estratégico institucional y presentarlo a consideración del Gerente General, previo a la aprobación del Directorio;

23.2.2.- Dirigir y coordinar la consolidación del plan operativo anual de la entidad y presentarlo para su aprobación, al Gerente General;

23.2.3.- Establecer las metodologías necesarias para la elaboración de los planes estratégico y operativo de la entidad;

23.2.4.- Establecer indicadores de gestión que midan el grado de cumplimiento de las actividades programadas en los planes, estratégico y operativo;

23.2.5.- Coordinar acciones con la Gerencia Financiera, con el propósito de que los planes institucionales se encuentren debidamente financiados;

23.2.6.- Dirigir la realización de estudios e investigaciones sobre materias específicas de crédito educativo y becas, con el propósito de focalizarlos hacia áreas de inversión social.

23.2.7.- Dirigir la preparación de proyectos orientados a conseguir fuentes alternativas de financiamiento, para la concesión de crédito educativo;

23.2.8.- Dirigir la elaboración de estudios económicos y de marketing, así como de determinación de tasas de interés, para el otorgamiento de los créditos;

23.2.9.- Establecer en coordinación con las gerencias Financiera, de Crédito y de Becas, la programación anual de crédito y de becas a nivel nacional, sobre la base de estudios técnicos y presupuestos aprobados;

23.2.10.- Efectuar la evaluación de los planes estratégico y operativo, programas de crédito y becas, proyectos y estudios económicos, a través de evaluaciones periódicas de la matriz, regionales, y agencias si fuera el caso y presentar los respectivos informes, al Gerente General, para la toma oportuna de decisiones;

23.2.11.- Establecer la coordinación interinstitucional de las necesidades y proyectos de las regionales y agencias a nivel nacional, con las diferentes áreas del IECE.

23.2.12.- Asesorar a los diferentes niveles de la entidad, en materias propias de planificación;

23.2.13.- Asesorar en la elaboración del plan de negocios de la matriz, regionales, y agencias;

23.2.14.- Dirigir el diseño, implementación y mantenimiento del sistema de información estadístico de la entidad;

- 23.2.15.- Dirigir la realización de análisis y modelos estadísticos y presentar los informes requeridos;
- 23.2.16.- Participar como miembro en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;
- 23.2.17.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad;
- 23.2.18.- Coordinar el cumplimiento de las actividades asignadas a los departamentos a su cargo; y,
- 23.2.19.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 24.- DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN, ESTADÍSTICA Y ESTUDIOS ECONOMICOS.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 24.1.- Sistema de información estadístico de la entidad;
- 24.2.- Plan estratégico y el plan operativo anual y de la entidad
- 24.3.- Informes estadísticos mensuales;
- 24.4.- Base de datos de información macroeconómica; 24.5.- Informes de programación crediticia mensual y anual; 24.6.- Informes de estudios económicos;
- 24.7.- Estudios de segmentación de mercados y de competitividad; y,
- 24.8.- Plan de actividades de la unidad.

Art. 25.- DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING, COMUNICACIÓN, PROMOCION Y DIFUSIÓN: Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 25.1.- Planes de marketing, comunicación, promoción y difusión institucional; en coordinación con la Asesoría de Comunicación de la Gerencia General, en lo que corresponda.
- 25.2.- Informes mensuales de ejecución de planes de marketing, comunicación, promoción y difusión.
- 25.3.- Estudio de productos nuevos, sustitutos y complementarios;
- 25.4.- Informes técnicos de estudios de mercado realizados;
- 25.5.- Calendario y ejecución de eventos, ferias y stands;
- 25.6.- Coordinar con el Subgerente y la Gerencia de Informática la actualización continua de la página WEB institucional.
- 25.7.- Agenda y organización de actos protocolarios institucionales
- 25.8.- Gestión de medios de comunicación
- 25.9.- Informes de control y monitoreo de medios de comunicación; y,
- 25.10.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Planificación.

Art. 26.- DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS NACIONALES.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 26.1.- Informe de evaluación de la ejecución del Plan Estratégico y **operativo** en las regionales y agencias;
- 26.2.- Informes de seguimiento y monitoreo de los proyectos generados por las regionales y agencias;
- 26.3.- Informes de seguimiento de convenios que celebraren las regionales y agencias;
- 26.4.- Seguimiento de las resoluciones de los diferentes comités del 1ECE, para su aplicación en las regionales y agencias;
- 26.5.- Participar en el proceso de desconcentración de actividades para las regionales y agencias;
- 26.6.- Plan de actividades de la unidad; y,
- 26.7.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Planificación.

Art. 27.- DE LA GERENCIA DE ASESORÍA JURÍDICA.-

27.1: **MISIÓN:** "Asesorar a los diferentes niveles de la Entidad en aspectos jurídicos que competen al cumplimiento de la gestión del IECE, patrocinar la defensa del Instituto y ejercer la jurisdicción coactiva, por delegación del Gerente General".

27.2.- Su ámbito de acción se ejerce a nivel nacional, está a cargo del Gerente de Asesoría Jurídica, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

27.2.1.- Patrocinar la defensa del IECE en cualquier juicio en que intervenga, como actor o demandado y presentar al Gerente General, informes sobre el estado de los juicios;

27.2.2.- Asesorar a los funcionarios y servidores de la entidad, en materia jurídica que le sea consultada y que competa al cumplimiento de la gestión institucional, de acuerdo con disposiciones del Gerente General.

27.2.3.- Participar en la elaboración de proyectos de ley, reglamentos, sus reformas y otros instrumentos relativos a la entidad;

27.2.4.- Presentar a consideración del Gerente General, los proyectos de contratos y convenios que celebre la entidad;

27.2.5.- Asesorar en el proceso de contratación pública y de consultoría, para la provisión y adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios;

27.2.6.- Presentar informes que sobre materia jurídica le sean solicitados por el Gerente General;

27.2.7.- Coordinar los procesos jurídicos y las actividades de los juzgados de coactivas de regionales y agencias;

27.2.8.- Participar como miembro en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;

27.2.9.- Dirigir la elaboración del plan de actividades de la unidad a su cargo y enviar a la Gerencia de Planificación, para su consolidación y elaboración del plan operativo anual del IECE;

27.2.10.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas *que* rigen para la entidad; y,

27.2.11.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General,

Art. 28.- DEL DEPARTAMENTO DE COACTIVAS: Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

28.1.- Instaurar los juicios de coactiva para la cobranza de los créditos vencidos, contra los deudores y codeudores morosos del instituto, de acuerdo con las disposiciones pertinentes del Código de Procedimiento Civil, el Reglamento de Coactivas del IECE y más normas legales conexas, por delegación del Gerente General.

28.2.- Establecer mecanismos prejudiciales para el cobro de cartera;

28.3.- Patrocinio y agilización de los juicios de coactivas;

28.4.- Proceso para lograr el embargo oportuno de los bienes;

28.5.- Entrega y seguimiento oportuno de las citaciones y notificaciones;

28.6.- Inventario de bienes embargados;

28.7.- Aplicación oportuna de las medidas precautelatorias establecidas en el Código de Procedimiento Civil;

28.8.- Aplicación oportuna del proceso de remate de los bienes embargados de acuerdo a la ley;

28.9.- Informe de la recuperación de cartera;

28.10.- Realizar el control y seguimiento de 4a acción coactiva en la matriz, gerencias regionales y agencias; y,

28.11.- Presentación de informes trimestrales de las actividades realizadas al Gerente de Asesoría Jurídica;

28.12.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Asesoría Jurídica.

Art. 29.- DE LA AUDITORIA INTERNA: Ejerce su ámbito de acción a nivel nacional y es responsable de aplicar lo determinado en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control; Ley Organica de la Contraloría General del Estado; y, demás normas legales conexas.

Art. 30.- DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA:

30.1.- **MISIÓN:** "Administrar eficientemente las actividades de proveeduría, adquisiciones, transporte y de servicios generales de la Entidad,"

30.2.- El ámbito de acción se ejerce a nivel nacional, está a cargo de un Gerente Administrativo, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

30.2.1.- Administrar eficientemente las actividades de proveeduría, adquisiciones, transporte, servicios generales e inventarlos de la institución;

30.2.2.- Dirigir la realización de estudios orientados a mejorar la administración de recursos materiales y dotar de los mismos a las diferentes unidades administrativas, para procurar su normal y correcto funcionamiento;

30.2.3.- Asesorar a los funcionarios y servidores en materia de recursos materiales;

30.2.4.- Controlar y mejorar los servicios de reproducción de documentos, imprenta, de mantenimiento, de transporte y otros;

30.2.5.- Administrar las pólizas de seguros contratadas para el personal y bienes de la entidad;

30.2.6.- Dirigir y coordinar la elaboración del plan de adquisiciones del instituto, observando para el efecto las disposiciones vigentes sobre la materia;

30.2.7.- Ejecutar los procesos de avalúos, remates y bajas de bienes de la institución, sobre la base de los informes técnicos correspondientes;

30.2.8.- Coordinar con Asesoría Jurídica, el proceso de contratación pública para la adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios;

30.2.9.- Participar como miembro en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;

30.2.10.- Dirigir la elaboración de los planes de actividades de las unidades a su cargo y enviar a la Gerencia de Planificación, para su consolidación y elaboración del plan operativo anual del IECE;

30.2.11.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad; y,

30.2.12.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 31.- DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS GENERALES.-
Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

31.1.- Plan anual de adquisiciones;

31.2.- Programa de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, equipos de oficina y vehículos;

31.3.- Registro de proveedores calificados;

31.4.- Informes trimestrales de ejecución del plan anual de adquisiciones;

31.5.- Informes trimestrales de ejecución del programa anual de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, equipos de oficina y vehículos;

31.6.- Inventarios físicos de bienes muebles, inmuebles, equipos informáticos y vehículos;

31.7.- Constatación física de inventarios de bienes muebles e inmuebles, suministros y materiales;

31.8.- Plan de actividades de la unidad.; y,

31.9.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente Administrativo.

Art. 32.- DE LA SECRETARÍA GENERAL.-

32.1.- **MISIÓN:** "Dirigir las actividades de correspondencia y archivo a nivel institucional que permitan la planificación, organización, control, supervisión y coordinación con las demás Unidades Administrativas de la Institución; y, los servicios de información y atención al cliente."

32.2.- Su ámbito de acción es a nivel nacional, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

32.2.1.- Dar fe de la autenticidad de las resoluciones, así como de la documentación generada dentro de la institución;

32.2.2.- Orientar los trámites ingresados a la institución, a las diferentes unidades administrativas;

- 32.2.3.- Determinar la política de recepción de documentos que ingresen para su trámite en la entidad, asegurando su despacho dentro de los términos establecidos;
- 32.2.4.- Custodiar el archivo general y los archivos centralizados y desconcentrados de la entidad;
- 32.2.5.- Controlar el flujo normal de documentos y garantizar su conservación;
- 32.2.6.- Autorizar el uso de documentos del archivo general del IECE;
- 32.2.7.- Preparar por disposición del Gerente General, las convocatorias y la documentación requerida para las reuniones del Directorio, cuando así lo considere su Presidente;
- 32.2.8.- Actuar como Secretario en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes y llevar las actas correspondientes;
- 32.2.9.- Efectuar el seguimiento y control del cumplimiento de las resoluciones adoptadas por Directorio, Gerente y los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;
- 32.2.10.- Coordinar que las unidades administrativas remitan oportunamente los requerimientos de información solicitados por los organismos de control, entidades del Estado y otros;
- 32.2.11.- Dirigir la elaboración del plan de actividades de la unidad a su cargo y enviar a la Gerencia de Planificación, para su consolidación y elaboración del Plan Operativo Anual del IECE;
- 32.2.12.- Coordinar con la Gerencia Informática la creación y actualización de programas automatizados de procedimiento documental;
- 32.2.13.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad; y,
- 32.2.14.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 33.- DEL DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 33.1.- Sistema de archivo y correspondencia;
- 33.2.- Informes de recepción y despacho de correspondencia;
- 33.3.- Informes del estado de trámites de los documentos;
- 33.4.- Inventarios y evaluaciones de los documentos; y,
- 33.5.- Plan de actividades de la unidad.
- 33.6.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad; y,
- 33.7.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Secretario General.

Art. 34.- DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACION Y ATENCION AL CLIENTE.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 34.1.- Registro de información y orientación sobre los servicios de crédito y becas a los usuarios;
- 34.2.- Reportes de recepción y atención de quejas y denuncias relacionadas con los clientes del IECE;
- 34.3.- Plan de visitas a potenciales clientes y reporte de resultados;
- 34.4.- Informe de charlas diarias;
- 34.5.- Contrato y reportes de crédito y becas;
- 34.6.- Modificaciones de contratos y reportes por cambios de garantes;
- 34.7.- Plan anual de actividades;
- 34.8.- Reporte de recepción de solicitudes de crédito;
- 34.9.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad; y,
- 34.10.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Secretario General.

Art. 35.- DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

35.1.- **MISIÓN:** "Gestionar, Asesorar y Desarrollar el talento humano, así como, el desarrollo organizacional de la entidad".

35.2.- Su ámbito se ejerce a nivel nacional, está a cargo de un Gerente de Recursos Humanos, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

35.2.1.- Administrar eficientemente los recursos humanos de la institución;

35.2.2.- Dirigir y mantener actualizado el sistema integrado de administración de recursos humanos del instituto, con sus respectivos subsistemas de planificación, reclutamiento, selección e inducción, capacitación y desarrollo profesional, clasificación y valoración de puestos, evaluación de desempeño, servicios asistenciales y desarrollo organizacional del IECE;

35.2.3.- Cumplir y hacer cumplir la Ley Sustitutiva a la Ley del IECE, la LOSCCA, su reglamento y el Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos del IECE y demás normas legales aplicables;

35.2.4.- Dirigir la realización de estudios orientados a mejorar la administración de recursos humanos y dotar de los mismos a las diferentes unidades administrativas, para procurar su normal y correcto funcionamiento;

35.2.5.- Coordinar la elaboración del programa de orientación de los servicios institucionales, dirigido a los nuevos empleados y funcionarios del IECE;

35.2.6.- Aprobar las actividades relacionadas con el régimen disciplinario, de asistencia, licencias, permisos y otras que conciernen a la gestión de personal, de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;

35.2.7.- Asesorar a los funcionarios y servidores en materias propias de desarrollo organizacional, administración de recursos humanos y sus remuneraciones;

35.2.8.- Impulsar prácticas administrativas eficientes de control, salubridad, seguridad, evaluación del desempeño, clima laboral, trabajo en equipo, condiciones adecuadas de trabajo y otras de gestión de personal, tendientes a fortalecer la cultura organizacional;

35.2.9.- Controlar y mejorar los servicios médico-dental, seguro de salud, vida, y otros;

35.2.10.- Dirigir la elaboración de los presupuestos de gastos de personal de la entidad;

35.2.11.- Dirigir y controlar la realización de estudios organizacionales, procesos, productos y procedimientos, fundamentados en un análisis administrativo dinámico, orientado al desarrollo integral de la institución;

35.2.12.- Dirigir la elaboración de proyectos de reglamentos, manuales de procedimientos y sus reformas y velar por su correcta aplicación, en coordinación con las diferentes unidades administrativas;

35.2.13.- Impulsar acciones de mejoramiento continuo de los procesos institucionales;

35.2.14.- Participar como miembro en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;

35.2.15.- Dirigir la elaboración de los planes de actividades de las unidades a su cargo y enviar a la Gerencia de Planificación, para su consolidación y elaboración del plan operativo anual del IECE; y,

35.2.16.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad.

35.2.17.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 36.- DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

36.1.- Sistema integrado de administración de recursos humanos;

36.2.- Planes y reglamentos de recursos humanos;

36.3.- Programa de carrera administrativa;

36.4.- Manual de reclutamiento y selección;

36.5.- Programa de capacitación;

36.6.- Manual de clasificación y valoración de puestos y competencias;

36.7.- Programa de evaluación del desempeño;

36.8.- Programa de servicios asistenciales;

36.9.- Estudios de clima laboral;

36.10.- Informes de movimientos de personal;

36.11.- Plan anual de vacaciones;

36.12.- Informes de sanciones disciplinarias;

- 36.13.- Informes de selección de personal;
- 36.14.- Informes de sumarios administrativos;
- 36.15.- Nómina de personal;
- 36.16.- Presupuestos de gastos de personal;
- 36.17.- Acciones de personal;
- 36.18.- Historias clínicas médico-odontológicas;
- 36.19.- Atención médica y odontológica del personal y familiares;
- 36.20.- Plan de actividades de la unidad.
- 36.21.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad.
- 36.22.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el departamento de Recursos Humanos.

Art. 37.- DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 37.1.- Estudios organizacionales, organigramas, procesos, productos, procedimientos y formularios institucionales;
- 37.2.- Informes de seguimiento y evaluación de los estudios organizacionales, procesos, productos y procedimientos institucionales;
- 37.3.- Estándares mínimos de gestión, utilización eficiente de los recursos, simplificación y estandarización de los procesos, calidad de los servicios y otros que a largo plazo permitan desarrollar una cultura organizacional coherente con las exigencias futuras;
- 37.4.- Proyectos de reglamentos administrativos y sus reformas;
- 37.5.- Proyectos de manuales de procedimientos administrativos, sus reformas y diagramas de flujo de los procedimientos;
- 37.6.- Informes técnicos de creación o supresión de unidades, procesos y productos;
- 37.7.- Estudios sobre el espacio físico de las unidades administrativas;
- 37.8.- Documento de la estructura de codificaciones y recodificaciones de la estructura orgánica y sus unidades, así como de centros docentes, áreas de estudio, carreras, especialidades y títulos académicos;
- 37.9.- Plan de actividades de la unidad;
- 37.10.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad;
- 37.11.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Recursos Humanos.

Art.38: DE LA GERENCIA DE INFORMÁTICA:

38.1.- MISIÓN: "Administrar eficientemente los recursos tecnológicos de la Entidad, mediante el desarrollo y mantenimiento de sistemas, administración de las bases de datos, administración de las comunicaciones y redes; y, soporte técnico a los usuarios".

38.2.- Su ámbito de acción se ejerce a nivel nacional, está a cargo de un Gerente Informático, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

- 38.2.1: Planificar, supervisar y evaluar la política informática y administrar eficientemente los recursos tecnológicos de la institución;
- 38.2.2.- Dirigir, supervisar y evaluar la realización del Plan Estratégico Informático y de estudios orientados a mejorar la administración de recursos tecnológicos, dotar de los mismos a las diferentes unidades administrativas, para procurar su normal y correcto funcionamiento;
- 38.2.3.- Asesorar a los funcionarios y servidores en materias de recursos tecnológicos;
- 38.2.4.- Dirigir, supervisar, evaluar y coordinar la elaboración del plan de contingencia del instituto, observando para el efecto las disposiciones vigentes sobre la materia;
- 38.15.- Participar como miembro en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;
- 38.2.6.- Dirigir la elaboración de los planes de actividades y enviar a la Gerencia de Planificación, para su consolidación y elaboración del plan operativo anual del IECE;
- 38.2.7.- Coordinar con el Subgerente y el Departamento de Marketing, Comunicación, Promoción y Difusión la actualización continua de la página WEB institucional;

- 38.2.8.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad; y,
- 38.2.9.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 39.- DEL DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 39.1.- Plan Estratégico Informático;
- 39.2.- Plan de Contingencias Informático;
- 39.3.- Mapa tecnológico institucional actualizado;
- 39.4.- Plan Operativo de la Gerencia Informática;
- 39.5.- Sistemas de información desarrollados y/o actualizados;
- 39.6.- Plan de mejoramiento de las herramientas informáticas institucionales, conforme a los requerimientos de las diferentes unidades;
- 39.7.- Inventario de recursos tecnológicos institucionales;
- 39.8.- Programa para la operatividad del parque informático;
- 39.9.- Manuales técnicos de los aplicativos y de usuarios de los sistemas de información;
- 39.10.- Informes y bases técnicas para adquisiciones informáticas;
- 39.11.- Informes mensuales de seguimiento y evaluación de los sistemas en producción;
- 39.12.- Informes trimestrales de seguimiento y evaluación del plan anual informático;
- 39.13.- Informes de ejecución del plan de Contingencias informático;
- 39.14.- Informes trimestrales de ejecución para la operatividad del parque informático;
- 39.15.- Informes trimestrales sobre la asistencia técnica proporcionada a los usuarios, como apoyo para la ejecución de los procesos institucionales;
- 39.16.- Plan informático anual.
- 39.17.- Elaboración y envío oportuno de la información requerida por la Superintendencia de Bancos y Seguros en coordinación con las gerencias correspondientes y el oficial de cumplimiento.
- 39.18.- Actualización permanente de la página web institucional.
- 39.19.- Planificación y actualización de infraestructura de comunicaciones y redes.
- 39.20.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad; y,
- 39.21.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente Informático.

Art. 40.- DE LA GERENCIA FINANCIERA:

- 40.1.- **MISIÓN:** "Administrar eficientemente los recursos económicos y financieros de la entidad."
- 40.2.- Su ámbito de acción se ejerce a nivel nacional, está a cargo de un Gerente Financiero, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:
 - 40.2.1.- Dirigir y mantener actualizado el sistema integrado de administración financiera de la institución, con sus respectivos subsistemas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, de acuerdo con las disposiciones vigentes;
 - 40.2.2.- Vigilar que los registros contables se lleven correctamente y en forma oportuna;
 - 40.2.3.- Diseñar mecanismos de control interno, integrados dentro de los procesos financieros;
 - 40.2.4.- Presentar a conocimiento del Gerente General y Superintendencia de Bancos y Seguros, los estados financieros de la entidad en forma oportuna y publicarlos cuando corresponda;
 - 40.2.5.- Dirigir la elaboración de los estados financieros de entidad;
 - 40.2.6.- Asesorar a los funcionarios y servidores de la entidad, en materia financiera;
 - 40.2.7.- Dirigir la elaboración de la pro-forma presupuestaria de la entidad y presentarla a conocimiento del Gerente General para la aprobación del Directorio.
 - 40.2.8.- Dirigir la elaboración de las reformas presupuestarias conforme a las necesidades institucionales.
 - 40.2.9.- Presentar a conocimiento del Gerente General las cédulas, modificaciones y liquidaciones presupuestarias de la entidad;

- 40.2.10.- Realizar gestiones permanentes ante el IESS y otras entidades, para que las transferencias de recursos sean entregadas completas y oportunamente;
- 40.2.11.- Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de todas las obligaciones contraídas, de conformidad con los planes y presupuestos aprobados;
- 40.2.12.- Analizar los informes sobre las recaudaciones efectuadas y presentarlos a consideración del Gerente General, para la toma oportuna de decisiones;
- 40.2.13.- Dirigir la preparación del plan de inversiones de la entidad y presentarlo a consideración del Gerente General;
- 40.2.14.- Supervisar las labores financieras de las gerencias regionales y agencias;
- 40.2.15.- Establecer la programación mensual de asignaciones presupuestarias y de provisión de fondos para el funcionamiento de las gerencias regionales y agencias;
- 40.2.16.- Participar en coordinación con las gerencias de Planificación, Crédito y Becas, en la elaboración de la programación anual de crédito y de becas a nivel nacional, sobre la base de estudios técnicos y presupuestos aprobados;
- 40.2.17.- Participar como miembro en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;
- 40.2.18.- Dirigir la elaboración de los planes de actividades de las unidades a su cargo y enviarlos a la Gerencia de Planificación, para su consolidación y elaboración del plan operativo anual y estratégico del IECE; y,
- 40.2.19.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad.
- 40.2.20.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad, y,
- 40.2.21.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 41.- DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 41.1.- Estados financieros de la entidad;
- 41.2.- Coordinación con la Unidad de Desarrollo Organizacional para la elaboración del Manual de Contabilidad;
- 41.3.- Pro forma presupuestaria y reformas presupuestarias;
- 41.4.- Registros contables;
- 41.5.- Conciliaciones bancarias;
- 41.6.- Informes financieros;
- 41.7.- Informes de implementación de recomendaciones de auditorías interna y externa;
- 41.8.- Plan de actividades de la unidad;
- 41.9.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad; y,
- 41.10.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente Financiero.

Art. 42.- DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 42.1.- Proforma presupuestaria;
- 42.2.- Cédulas presupuestarias;
- 42.3.- Reformas presupuestarias;
- 42.4.- Proyectos de resolución de traspasos entre partidas;
- 42.5.- Certificación de fondos para contratación
- 42.6.- Informes de evaluaciones presupuestarias;
- 42.7.- Liquidaciones presupuestarias;
- 42.8.- Plan de actividades de la unidad; y,
- 42.9.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente Financiero.

Art. 43.- DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA: Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 43.1.- Cheques con sus respectivos comprobantes;
- 43.2.- Roles de pago;
- 43.3.- Flujo de caja;
- 43.4.- Plan de inversiones;
- 43.5.- Informes de recaudaciones;
- 43.6.- Informes de transferencias;
- 43.7.- Plan de actividades de la unidad.
- 43.8.- Custodia de las pólizas de seguros; y,
- 43.9.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente Financiero.

Art. 44.- DE LA GERENCIA DE CREDITO.-

- 44.1.- **MISIÓN:** "Formulación y Ejecución de las políticas de crédito educativo, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes".
- 44.2.- Su ámbito de acción se ejerce a nivel nacional, está a cargo de un Gerente de Crédito, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:
 - 44.2.1.- Formulación y ejecución de las políticas de crédito educativo, sobre la base de los planes aprobados por el Gerente General;
 - 44.2.2.- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos de crédito y sus correspondientes manuales de procedimientos;
 - 44.2.3.- Dirigir y coordinar con las gerencias de Planificación y Financiera la elaboración del plan de negocios de la entidad y presentarlo a consideración del Gerente General;
 - 44.2.4.- Proponer reformas a los reglamentos de crédito y sus correspondientes manuales de procedimientos, con el propósito de mejorar la gestión crediticia;
 - 44.2.5.- Dirigir de manera eficiente el sistema de gestión crediticia;
 - 44.2.6 Establecer mecanismos de control que permitan disminuir los índices de morosidad de la cartera de crédito en recuperación, en el marco de las disposiciones reglamentarias vigentes;
 - 44.2.7.- Conocer y presentar informes mensuales sobre el comportamiento de la cartera de crédito, al Gerente General, para la toma oportuna de decisiones;
 - 44.2.8.- Recabar de la Gerencia Financiera el flujo anual de caja, para ajustar la concesión de crédito educativo a las disponibilidades financieras de la entidad;
 - 44.2.9.- Participar en coordinación con las gerencias de Planificación y Financiera, en el establecimiento de la programación anual de crédito y de becas a nivel nacional;
 - 44.2.10.- Diseñar y mantener actualizado el sistema de seguimiento ocupacional de los beneficiarios de los créditos de la entidad;
 - 44.2.11.- Coordinación para la administración de las pólizas de seguros de los beneficiarios de crédito de la entidad;
 - 44.2.12.- Participar como miembro en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;
 - 44.2.13.- Dirigir la elaboración de los planes de actividades de las unidades a su cargo y enviar a la Gerencia de Planificación, para su consolidación y elaboración del plan operativo anual del IECE; y,
 - 44.2.14.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad.
 - 44.2.13.-Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad; y,
 - 44.2.16.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 45.- DEL DEPARTAMENTO DE VERIFICACION.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 45.1.- Verificación a través de los mecanismos disponibles los datos de identificación personal proporcionada por los usuarios;
- 45.2.- Revisar y verificar documentos públicos, declaraciones juramentadas, certificaciones laborales y otros, proporcionados por los usuarios, conforme a la ley;
- 45.3.- Informe de inconsistencias sobre la verificación de la información presentada;
- 45.4.- Registro de la información validada en la base de datos institucional;

- 45.5.- Revisar la validez legal de las garantías;
- 45.6.- Proponer mecanismos de carácter legal para precautelar una correcta verificación de la información; y,
- 45.7.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Crédito.

Art. 46.- DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO: Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 46.1.- Formulación, ejecución y evaluación del plan de negocios;
- 46.2.- Reporte de análisis de crédito con recomendación sobre la aprobación o negativa de solicitudes;
- 46.3.- Modificaciones de contratos y reportes por cambios de cuantías entre rubros;
- 46.4.- Base de datos actualizada de centros docentes, áreas de estudio, carreras, especialidades y títulos académicos;
- 46.5.- Plan de actividades de la unidad; y,
- 46.6.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Crédito.

Art. 47.- DEL DEPARTAMENTO DE CARTERA: Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 47.1.- Sistema de cartera de crédito en desembolsos y recuperación;
- 47.2.- Liquidaciones de créditos;
- 47.3.- Cuentas individuales por beneficiario;
- 47.4.- Tablas de amortización de las operaciones de crédito;
- 47.5.- Reportes de comportamiento de la cartera normal, veaciday en coactivas;
- 47.6.- Reportes para el registro del contingente, inventarios de cartera, intereses; pago de seguros, transferencia de cuentas a recuperación, transferencia de cartera normal a coactivas y viceversa;
- 47.7.- Administración de las pólizas de seguros de los beneficiarios de crédito de la entidad
- 47.8.- Notificaciones a beneficiarios de acuerdo a la morosidad;
- 47.9.- Certificaciones a beneficiarios;
- 47.10.- Proyecciones de cuentas en desembolsos y recuperación;
- 47.11.- Resoluciones por vencimiento de la deuda; 47.12.- Plan de actividades de la unidad; y,
- 47.13.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Crédito.

Art. 48.- DEL DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO ACADÉMICO Y OCUPACIONAL.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

- 48.1.- Sistema de seguimiento académico y ocupacional;
- 48.2.- Resoluciones y reportes por suspensiones temporales y definitivas de los beneficiarios de crédito, cuando corresponda.
- 48.3.- Resoluciones por cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas y otros cambios en las características de los estudios o en las condiciones particulares del beneficiario del crédito;
- 48.4.- Modificaciones de contratos y reportes por cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas;
- 48.5.- Reportes de seguimiento académico;
- 48.6.- Registro de reportes académicos y direcciones domiciliarias y laborales de beneficiarios de crédito, garantes y apoderados;
- 48.7.- Notificaciones a los beneficiarios;
- 48.8.- Plan de actividades de la unidad; y,
- 48.9.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Crédito.

Art. 49.- DE LA GERENCIA DE BECAS.-

49.1.- **MISIÓN:** "Ejecutar las políticas de concesión y administración de becas, de acuerdo con las disposiciones vigentes".

49.2.- Su ámbito de acción se ejerce a nivel nacional, está a cargo de un Gerente de Becas, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

49.2.1.- Ejecutar las políticas de becas, sobre la base de los planes aprobados por el Gerente;

49.2.2.- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos de becas y sus correspondientes manuales de procedimientos;

49.2.3.- Dirigir y coordinar con la Gerencia de Planificación, la elaboración del plan de becas de la entidad y presentarlo a consideración del Gerente General;

49.2.4.- Sugerir reformas a los reglamentos de becas y sus correspondientes manuales de procedimientos, con el propósito de mejorar la gestión de becas;

49.2.5.- Participar en coordinación con la Asesoría de Comunicación Social y la Gerencia de Planificación, la elaboración del plan de difusión de los servicios de becas;

49.2.6.- Participar en coordinación con las gerencias de Planificación y Financiera, en el establecimiento de la programación anual de becas a nivel nacional;

49.2.7.- Coordinar y supervisar la gestión de becas, con las gerencias de Planificación, regionales y agencias;

49.2.8.- Diseñar y mantener actualizado el sistema de seguimiento ocupacional de los becarios de la entidad;

49.2.9.- Ampliar la cobertura de becas que ofrecen los organismos nacionales e internacionales, así como los gobiernos extranjeros;

49.2.10.- Administrar las pólizas de seguros de los becarios de la entidad;

49.2.11.- Participar como miembro en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;

49.2.12.- Dirigir la elaboración de los planes de actividades de las unidades a su cargo y enviar a la Gerencia de Planificación, para su consolidación y elaboración del plan operativo anual y estratégico del IECE;

49.2.13.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad;

49.2.14.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 50.- DEL DEPARTAMENTO DE BECAS.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

50.1.- Sistema de becas nacionales e internacionales;

50.2.- Cuadros de aspirantes a becas nacionales e internacionales;

50.3.- Reportes de becas otorgadas y administradas por la entidad;

50.4.- Seguimiento de las resoluciones de la Comisión Mixta de Selección de Becarios y Comité de Becas;

50.5.- Convocatorias de becas en coordinación con la Gerencia de Planificación;

50.6.- Nómina de instituciones hacia donde se difunden las becas internacionales;

50.7.- Informes sobre becarios preseleccionados y seleccionados;

50.8.- Informes sobre becas concedidas y negadas;

50.9.- Plan de actividades de la unidad; y,

50.10.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Becas.

Art. 51.- DEL DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO ACADÉMICO Y OCUPACIONAL DE BECAS.- Este departamento es responsable de generar los siguientes productos:

51.1.- Sistema de seguimiento académico y ocupacional;

51.2.- Resoluciones y reportes por suspensiones temporales y definitivas de los becarios, cuando corresponda.

51.3.- Resoluciones por cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas y otros cambios en las características de los estudios o en las condiciones particulares del becario, según corresponda;

- 51.4.- Modificaciones de contratos y reportes por cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas;
- 51.5.- Reportes de seguimiento académico;
- 51.6.- Registro de reportes académicos, direcciones domiciliarias y laborales de los becarios, garantes y apoderados;
- 51.7.- Notificaciones a los becarios;
- 51.8.- Plan de actividades de la unidad; y,
- 51.9.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente de Becas.

Art. 52.- DE LAS GERENCIAS REGIONALES:

52.1: **MISIÓN:** "Administrar eficientemente las actividades de la Entidad en la Región, ejecutar las políticas de crédito educativo y becas, ejercer la representación de la Regional y la jurisdicción coactiva, por delegación del Gerente General".

52.2.- Las gerencias regionales ejercen su ámbito de acción a nivel regional, están a cargo de gerentes regionales, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

52.2.1.- Ejecutar las actividades de la entidad en la región, en coordinación con las gerencias de Planificación, de Crédito y de Becas;

52.2.2.- Administrar de manera eficiente, efectiva y económica, los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos asignados para la ejecución de las actividades de la regional, de conformidad a lo que estipule la normatividad del instituto;

52.2.3.- Conceder, renovar, suspender o cancelar los créditos, de acuerdo con el Reglamento y Manual de Procedimientos de Crédito Educativo y las políticas establecidas para el efecto;

52.2.4.- Coordinar los proyectos de los planes operativo anual, estratégico, de crédito educativo, becas, difusión y otros con la Gerencia de Planificación;

52.2.5.- Ejercer la representación de la regional y la jurisdicción coactiva, por delegación del Gerente General;

52.2.6.- Remitir informes trimestrales a la Gerencia de Planificación, para su evaluación, del grado de cumplimiento de los diferentes planes de la regional en su jurisdicción;

52.2.7.- Promover dentro de su jurisdicción los servicios de crédito y becas que ofrece el IECE, de acuerdo con el plan de difusión de la entidad;

52.2.8.- Gestionar las solicitudes de becas que presentan los potenciales candidatos y remitirlas a la Gerencia de Becas, cuando corresponda, para su tramitación;

52.2.9.- Legalizar los contratos de los beneficiarios de crédito educativo y becarios de su jurisdicción;

52.2.10.- Ejercer el control interno previo al gasto y al desembolso del dinero, así como al registro de las operaciones financieras de la regional;

52.2.11.- Administrar eficientemente la cartera de crédito de la regional y enviar a la Gerencia de Crédito, los informes mensuales sobre el comportamiento de la misma, para su evaluación;

52.2.12.- Enviar en forma mensual, conforme a los plazos determinados a la Superintendencia de Bancos y Seguros, la información correspondiente de la Central de Riesgos; así como determinar salvaguardias de la información en coordinación con las gerencias de Crédito y de Informática;

52.2.13.- Enviar en forma oportuna conforme a los plazos determinados por los organismos de control la información relacionada con las obligaciones de la entidad, en coordinación con las gerencias correspondientes;

52.2.14.- Enviar a la Gerencia Financiera las cédulas presupuestarias y los balances de comprobación de la regional, para su consolidación;

52.2.15.- Realizar gestiones permanentes ante las direcciones provinciales del IESS que competen a su jurisdicción, a fin de lograr que las transferencias de recursos económicos sean entregadas completas y oportunamente;

52.2.16.- Ejercer la acción coactiva para la cobranza de los créditos en su respectiva jurisdicción, por delegación del Gerente General;

52.2.17.- Enviar a la Gerencia de Recursos Humanos el calendario de vacaciones del personal de la regional, para su consolidación;

52.2.18.- Aprobar las actividades relacionadas con la asistencia, licencias, permisos y otras que conciernen a la gestión de personal de la Regional, de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;

- 52.2.19.- Coordinar con las gerencias de Recursos Humanos y Administrativa, acciones tendientes a mejorar los procedimientos institucionales;
- 52.2.20.- Enviar periódicamente a las gerencias de Crédito y de Becas, la información referente al seguimiento académico y ocupacional de los beneficiarios de crédito y becarios del IECE;
- 52.2.21.- Mantener actualizado el inventario de bienes de la regional;
- 52.2.22.- Coordinar sus funciones con las demás unidades de la oficina matriz;
- 52.2.23.- Participar como miembro en el Comité Regional de Becas para bachilleres mejores egresados;
- 52.2.24.- Dirigir la elaboración del plan de actividades de la Gerencia a su cargo y enviarlo a la Gerencia de Planificación, para su consolidación y elaboración del plan operativo anual del IECE; y,
- 52.2.25.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad.
- 52.2.26.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 53.- Las gerencias regionales son responsables de generar los siguientes productos:

- 53.1.- Reportes de información y orientación sobre los servicios de crédito y becas;
- 53.2.- Informes de análisis de crédito y recomendación sobre la aprobación o negativa de solicitudes;
- 53.3.- Contratos de crédito y de becas;
- 53.4.- Modificaciones de contratos y reportes por cambios de garantes, cuantías entre rubros, cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas;
- 53.5.- Resoluciones por suspensiones temporales y definitivas de los beneficiarios de crédito y por cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas;
- 53.6.- Resoluciones por suspensiones temporales y definitivas de los becarios y por cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas;
- 53.7.- Informes de la historia académica de los beneficiarios y becarios;
- 53.8.- Informes del grado de cumplimiento del plan de actividades de la regional;
- 53.9.- Reportes del sistema de cartera de crédito en desembolsos y recuperación;
- 53.10.- Liquidaciones de los créditos;
- 53.11.- Cuentas individuales de los beneficiarios;
- 53.12.- Tablas de amortización;
- 53.13.- Reportes del comportamiento de la cartera normal, vencida y en coactivas;
- 53.14.- Reportes para el registro del plan de contingencia, inventarios de cartera, intereses, pago de seguros, transferencia de cuentas a recuperación, transferencia de cartera normal a coactivas y viceversa;
- 53.15.- Notificaciones a beneficiarios;
- 53.16.- Certificaciones a beneficiarios;
- 53.17.- Resoluciones por vencimiento de las deudas y suspensiones de becas;
- 53.18.- Registros contables;
- 53.19.- Conciliaciones bancarias;
- 53.20.- Instauración de los juicios coactivos para la cobranza de los créditos contra los deudores y codeudores morosos de la entidad, en su respectiva jurisdicción, de acuerdo con las disposiciones pertinentes del Código de Procedimiento Civil, el Reglamento de Coactivas del IECE y más normas legales conexas, por delegación del Gerente General.
- 53.21.- Informes de las actividades relacionadas con el régimen de asistencia, vacaciones, licencias, permisos y otras que conciernen a la gestión de personal de la regional, de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;
- 53.22.- Calendario de vacaciones del personal de la regional;
- 50.23.- Inventarios de bienes;
- 53.24.- Balances de comprobación;
- 53.25.- Cédulas presupuestarias; y,
- 53.26.- Plan de actividades de la regional.

Art.54: DE LAS GERENCIAS DE AGENCIAS

54.1.- **MISIÓN:** "Administrar eficientemente la Gerencia de Agencias, ejecutar las políticas de crédito educativo y becas, ejercer la representación en la provincia, así como la jurisdicción coactiva, por delegación del Gerente General".

54.2.- Las gerencias de agencias ejercen su ámbito de acción a nivel provincial, están a cargo de gerentes de Agencia, cuyas atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

54.2.1.- Ejecutar las actividades de la entidad en la provincia, en coordinación con la Gerencia Regional;

54.2.2.- Administrar de manera eficiente, efectiva y económica, los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos asignados para la ejecución de las actividades de la provincia, de conformidad a lo que establece la normativa del instituto;

54.2.3.- Promover dentro de su jurisdicción los servicios de crédito y becas que ofrece el IECE, de acuerdo con el plan de difusión de la entidad;

54.2.4.- Conceder, renovar, suspender o cancelar los créditos, de acuerdo con el Reglamento y Manual de Procedimientos de Crédito Educativo y las políticas establecidas para el efecto;

54.2.5.- Coordinar los proyectos de los planes operativo anual, estratégico, de crédito educativo, becas, difusión y otros con la Gerencia Regional;

54.2.6.- Ejercer la representación de la agencia y la jurisdicción coactiva, por delegación del Gerente General;

54.2.7.- Remitir informes trimestrales a la Gerencia Regional para su evaluación, del grado de cumplimiento de los diferentes planes de la provincia bajo su jurisdicción;

54.2.8.- Gestionar las solicitudes de becas que presentan los potenciales candidatos y remitirlas a la Gerencia de Becas y/o Gerencia Regional, según corresponda, para su tramitación;

54.2.9.- Legalizar los contratos de los beneficiarios de crédito educativo y becarios de su jurisdicción;

54.2.10.- Ejercer el control interno previo al gasto y al desembolso del dinero, así como al registro de las operaciones financieras de la agencia.

54.2.11.- Administrar eficientemente la cartera de crédito de la agencia y enviar a la Gerencia Regional, los informes mensuales sobre el comportamiento de la misma, para su evaluación;

54.2.12.- Enviar en forma mensual, conforme a los plazos determinados a la Superintendencia de Bancos y Seguros, la información correspondiente de la Central de Riesgos; así como determinar salvaguardias de la información en coordinación con las Gerencias de Crédito y de Informática de la matriz;

54.2.13.- Enviar en forma oportuna conforme a los plazos determinados por los organismos de control la información relacionada con las obligaciones de la entidad, en coordinación con las gerencias correspondientes;

54.2.14.- Enviar a la Gerencia Financiera las cédulas presupuestarias y los balances de comprobación de la provincia, para su consolidación;

54.2.15.- Realizar gestiones permanentes ante las direcciones provinciales del IESS que competen a su jurisdicción, a fin de lograr que las transferencias de recursos económicos sean entregadas completas y oportunamente;

54.2.16.- Ejercer la acción coactiva para la cobranza de los créditos en su respectiva jurisdicción, por delegación del Gerente General;

54.2.17.- Aprobar las actividades relacionadas con la asistencia y permisos otras que conciernen a la gestión de personal de la regional, de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;

54.2.18.- Enviar periódicamente a las gerencias de Crédito y de Becas, la información referente al seguimiento académico y ocupacional de los beneficiarios de crédito y becarios del IECE;

54.2.19.- Mantener actualizado el inventario de bienes de la agencia;

54.2.20.- Coordinar sus funciones con la Gerencia Regional;

54.2.21.- Dirigir la elaboración del plan de actividades de la Gerencia a su cargo y enviarlo a la Gerencia Regional para su consolidación y elaboración del plan operativo anual del IECE;

54.2.22.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que rigen para la entidad; y,

54.2.23.- Las demás actividades que le fueren asignadas por las normativas legales vigentes y por el Gerente General.

Art. 55.- Las agencias son responsables de generar los siguientes productos:

- 55.1.- Reportes de información y orientación sobre los servicios de crédito y becas;
- 55.2.- Informes de análisis de crédito educativo y recomendación sobre la aprobación o negativa de solicitudes;
- 55.3.- Contratos de crédito educativo y de becas;
- 55.4.- Modificaciones de contratos y reportes por, cambios de garantes, cuantías entre rubros, cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas;
- 55.5.- Resoluciones por suspensiones temporales y definitivas de los beneficiarios de crédito y por cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas;
- 55.6.- Resoluciones por suspensiones temporales y definitivas de los becarios y por cambios de institución educativa, programa de estudios, prórrogas académicas;
- 55.7.- Informes de la historia académica de los beneficiarios y becarios;
- 55.8.- Informes del grado de cumplimiento del plan de actividades de la agencia;
- 55.9.- Reportes del sistema de cartera de crédito en desembolsos y recuperación;
- 55.10.- Liquidaciones de los créditos;
- 55.11.- Cuentas individuales de los beneficiarios;
- 55.12.- Tablas de amortización;
- 55.13.- Reportes del comportamiento de la cartera normal, vencida y en coactivas;
- 55.14.- Reportes para el registro del plan de contingencia, inventarios de cartera, intereses, pago de seguros, transferencia de cuentas a recuperación, transferencia de cartera normal a coactivas y viceversa;
- 55.15.- Notificaciones a beneficiarios;
- 55.16.- Certificaciones a beneficiarios;
- 55.17.- Resoluciones por vencimiento de la deuda y suspensiones de becas;
- 55.18.- Registros contables;
- 55.19.- Conciliaciones bancarias;
- 55.20.- Instauración de los juicios coactivos para la cobranza de los créditos contra los deudores y codeudores morosos de la entidad, en su respectiva jurisdicción, de acuerdo con las disposiciones pertinentes del Código de Procedimiento Civil, el Reglamento de Coactivas del IECE y más normas legales conexas, por delegación del Gerente General.
- 55.21.- Informes de las actividades relacionadas con el régimen de asistencia, permisos y otras que conciernen a la gestión de personal de la agencia, de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;
- 55.22.- Inventarios de bienes;
- 55.23.- Balances de comprobación;
- 55.24.- Cédulas presupuestarias; y,
- 55.25.- Plan de actividades de la agencia.

CAPÍTULO IV DE LOS COMITÉS Y SU FUNCIONAMIENTO

El IECE para el cumplimiento de su misión y objetivos cuenta con los siguientes comités especiales y generales:

Art. 56.- COMITÉS ESPECIALES: Los comités especiales del IECE son los siguientes:

Art. 57.- COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS, integrado por:

- 57.1 Un vocal del Directorio, quien lo preside;
- 57.2 El Gerente General o en su ausencia, el Gerente General encargado; y,
- 57.3 El funcionario responsable del Departamento de Riesgos.

El Presidente podrá convocar a las reuniones de comité, a los funcionarios vinculados con los temas a tratarse, cuando corresponda, con voz pero sin voto.

Actúa como Secretario, uno de los servidores integrantes de la Unidad de Riesgos.

Art. 58.- ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.- Son atribuciones del Comité de Administración Integral de Riesgos, las siguientes:

- 58.1 Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos o reformas y someterlos a la aprobación del Directorio;
- 58.2 Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración integral de riesgos;
- 58.3 Proponer al Directorio los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo;
- 58.4 Informar oportunamente al Directorio respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados;
- 58.5 Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos de crédito de los beneficiarios y la posible afectación al patrimonio técnico de la entidad con relación a los límites establecidos para cada riesgo;
- 58.6 Medir los riesgos de mercado y liquidez de acuerdo a las metodologías aprobadas
- 58.7 Medir los riesgos operativos conforme a las metodologías aprobadas.
- 58.8 Aprobar cuando sea pertinente, los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlar dichos excesos e informar tales asuntos al Directorio;
- 58.9 Proponer al Directorio la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de riesgos;
- 58.10 Aprobar los sistemas de información gerencial, conocer los reportes de posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de límites fijados y adoptar las acciones correctivas según corresponda;
- 58.11 Analizar y aprobar los planes de contingencia;
- 58.12 Aprobar y proponer al Directorio, las políticas y el proceso de administración del riesgo operativo que sean implementados en toda la institución y que todos los niveles del personal entiendan sus responsabilidades con relación al riesgo operativo;
- 58.13 Evaluar las políticas y procedimientos de procesos, personas y tecnología de información y someterlas a la aprobación del Directorio;
- 58.14 Definir los mecanismos para monitores:- y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos;
- 58.15 Evaluar y someter a la aprobación del Directorio, los planes de contingencia y de continuidad del negocio y asegurar la aplicabilidad y cumplimiento de los mismos;
- 58.16 Menee! y aprobar la designación de líderes encargados de llevar s cabo las actividades previstas en el plan de contingencia y de continuidad del negocio; y,
- 58.17 Las demás que determinen las normas legales vigentes, la Junta Bancaria, la Superintendencia tendencia de Bancos y Seguros y el Directorio del IECE.

Art. 59.- COMITÉ DE AUDITORÍA, integrado por:

- 59.1 Dos vocales del Directorio, uno de éstas presidirá las reuniones del comité; y,
- 59.2 Un profesional experto en finanzas que no tenga relación de dependencia con el IECE.

Participan en calidad de asistentes, el Gerente General o su delegado y el Auditor General, con voz pero sin voto.

Actúa como Secretario, uno de los funcionarios integrantes de la Unidad de Auditoria Interna.

Art. 60.- ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE AUDITORÍA.- Son atribuciones del Comité de Auditoria, las siguientes:

- 60.1.- Proponer al Directorio la terna de auditores externos para que sean nombrados de acuerdo a las normas legales pertinentes;
- 60.2.- Proponer al Directorio la nómina para la elección de la calificadora de riesgos;

- 60.3.- Informarse sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, entendiéndose como controles internos, los controles operacionales y financieros establecidos, para dar transparencia a la gestión de la administración y buscar desalentar irregularidades que podrían presentarse en los diferentes niveles de gobierno;
- 60.4.- Coordinar las actividades entre los órganos integrantes del sistema de control interno para incrementar la eficiencia, eficacia y economía del control, evitando superposiciones o reiteración de acciones;
- 60.5.- Asegurarse de la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna;
- 60.6.- Conocer los planes anuales de auditoría interna, en los plazos previstos por la ley, previa la aprobación por parte de los organismos competentes. Corresponde al Auditor General la presentación de informes trimestrales sobre su avance;
- 60.7.- Velar porque los auditores internos cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus labores;
- 60.8.- Conocer y analizar los términos de los contratos de auditoría externa y la suficiencia de los planes y procedimientos pertinentes, en concordancia con las disposiciones generales impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y analizar los informes de los auditores externos y poner tales análisis en conocimiento del Gerente;
- 60.9.- Conocer y analizar las observaciones y recomendaciones de los auditores general y externo y de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las debilidades de control interno, así como las acciones correctivas implementadas por la Gerencia General, tendientes a superar tales debilidades;
- 60.10.- Emitir criterio respecto a los desacuerdos que puedan suscitarse entre la Gerencia General y los auditores internos y externos y que sean puestos en su conocimiento, solicitar las explicaciones necesarias para determinar la razonabilidad de los ajustes propuestos por los auditores y poner en conocimiento del Gerente;
- 60.11.- Conocer los mecanismos de control interno implementados por la administración para evitar operaciones con personas vinculadas y velar por la cancelación de los saldos pendientes de pago anteriores a la vigencia de la prohibición legal;
- 60.12.- Informarse acerca del cumplimiento de las políticas institucionales y de las disposiciones legales y normativas;
- 60.13.- Asegurarse que la entidad haya establecido políticas encaminadas a detectar y controlar transacciones provenientes de actividades ilícitas;
- 60.14.- Mantener comunicación periódica con el organismo de control, a fin de conocer sus inquietudes y problemas detectados en supervisión de la institución, así como vigilar el grado de cumplimiento para su solución;
- 60.15.- Requerir a los auditores internos y externos revisiones específicas sobre situaciones que a criterio del comité sean necesarias o que exija el Gerente; y,
- 60.16.- Las demás que determinen las normas legales vigentes, la Junta Bancaria, la Superintendencia de Bancos y Seguros y el Directorio del IECE.

Art. 61.- COMISIÓN ESPECIAL DE CALIFICACIÓN DE ACTIVOS DE RIESGO, integrada por:

- 61.1.- Un vocal del Directorio, quien la preside;
- 61.2.- El Auditor General; y,
- 61.3.- El Jefe de la Unidad de Cartera.

Art. 62.- ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN ESPECIAL DE CALIFICACIÓN DE ACTIVOS DE RIESGO.- Son atribuciones de la Comisión Especial de Calificación de Activos de Riesgo, las siguientes:

- 62.1 Efectuar la calificación de los activos de riesgo (cartera de crédito, cuentas por cobrar, inversiones y otros activos e inversiones), de acuerdo con las disposiciones vigentes;
- 62.2 Efectuar el seguimiento permanente de los activos de riesgo, con el propósito
- 62.3 De determinar el nivel de provisiones requerido para cubrirlos de eventuales
- 62.4 Pérdidas por incobrables o por pérdida de valor;
- 62.5 Elaborar informes trimestrales sobre la calificación de los activos de riesgo y presentarlos a conocimiento del Gerente; y,

62,6 Las demás que determinen las normas legales vigentes, la Junta Bancaria, la Superintendencia de Bancos y Seguros y el Directorio del IECE

DE LOS COMITÉS GENERALES:

Art. 63.- COMITÉ DE CRÉDITO, integrado por:

El Subgerente General, quien lo preside, por delegación del Gerente General;
El Gerente de Crédito;
El Gerente Financiero;
El Gerente de Planificación; y,
El Gerente de Asesoría Jurídica.

Actúa como Secretario, el Secretario General, con voz pero sin voto.

Pueden asistir a las reuniones del comité sin derecho a voto, los funcionarios que fueren convocados por el Presidente.

Art. 64.- ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE CRÉDITO.- Son atribuciones del Comité de Crédito, las siguientes:

- 64.1.- Sugerir al Gerente General un eficiente direccionamiento del crédito educativo, hacia áreas estratégicas que contribuyan al desarrollo del país;
- 64.2.- Sugerir al Gerente General para su aprobación políticas específicas sobre administración de cartera, montos de crédito, tasas de interés, nuevos productos crediticios y otros para la toma oportuna de decisiones;
- 64.3.- Recomendar la firma de convenios relacionados con la concesión de crédito educativo, al Gerente General, cuando éstos convengan a los intereses institucionales;
- 64.4.- Analizar y recomendar las reconsideraciones de las resoluciones emitidas por la entidad.
- 64.5.- Asesorar al Gerente General sobre materia crediticia; y,
- 64.6.- Las demás atribuciones que le asigne el Gerente General.

De las resoluciones adoptadas por el comité en cada reunión, se levantará un acta que será suscrita por todos los miembros.

Art. 65.- COMITÉ DE BECAS, integrado por:

El Subgerente General, quien lo preside, por delegación del Gerente General;
El Gerente de Becas;
El Gerente Financiero;
El Gerente de Planificación; y,
Un delegado del organismo oferente o entidad participante.

Actúa como Secretario, el Secretario General, con voz pero sin voto.

Asiste en calidad de informante sin derecho a voto, el funcionario responsable de la Unidad de Becas.

Art. 66.- ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE BECAS: Son atribuciones del Comité de Becas, las siguientes:

- 66.1.- Responder por la correcta aplicación de la política de becas, conforme a los planes aprobados por el Gerente General;
- 66.2 Recomendar reformas al Reglamento y Manual de Procedimientos de Becas, que permitan fortalecer la administración de becas, en beneficio de la comunidad de becarios del país;
- 66.3 Conocer, aprobar o negar las solicitudes de becas, con sujeción a lo que establece el Reglamento de Becas;

- 66.4.- Sugerir al Gerente General para su aprobación políticas específicas sobre administración de becas, número y montos de becas, criterios para la selección de beneficiarios, nuevos tipos de becas y otros para la toma oportuna de decisiones;
- 66.5.- Distribuir equitativamente los cupos de becas a nivel nacional, de conformidad con el plan operativo anual de la entidad y los convenios suscritos;
- 66.6.- Conocer y resolver sobre los informes relativos a suspensiones temporales y definitivas de los desembolsos;
- 66.7.- Asesorar al Gerente General sobre materia de becas; y,
- 66.8.- Las demás atribuciones que le asigne el Gerente General.

De las resoluciones adoptadas por el comité en cada reunión, se levantará un acta que será suscrita por todos los miembros.

Art. 67.- COMISIÓN MIXTA DE SELECCIÓN DE BECARIOS, integrada por los siguientes miembros con derecho a voz y voto:

67.1.-MIEMBROS PERMANENTES:

- 67.1.1.- El Gerente General del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas o su delegado, quien la preside;
- 67.1.2.- Un representante de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES);
- 67.1.3.- El Gerente de Becas; y,
- 67.1.4.- El Ministro de Relaciones Exteriores o su delegado.

67.2.- MIEMBROS OCASIONALES

- 67.2.1.- Un representante del gobierno u organismo oferente; y,
- 67.2.2.- Un representante del ministerio, organismo o institución pública, cuyas funciones principales se relacionen con la naturaleza del programa.

67.3.- MIEMBRO ASESOR

- 67.3.1.- Asistirá en calidad de asesor, un representante de la SENRES.

Actúa como Secretario, el funcionario responsable de la Gerencia de Becas, con voz pero sin voto.

Art. 68.- ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN MIXTA DE SELECCIÓN DE BECARIOS.- Son atribuciones de la Comisión Mixta de Selección de Becarios, de conformidad con su reglamento, las siguientes:

- 68.1.- Calificar y preseleccionar a los candidatos mediante reunión de los miembros de la comisión, para lo cual se presentaran al menos dos candidatos para un mismo cupo por programa. Excepcionalmente, en caso de existir un solo candidato, se procederá a la adjudicación de la beca.
- 68.2.- Establecer un orden de prioridades de los candidatos en cada oferta, área o programa, en función de los criterios de selección señalados en el Reglamento de la Comisión Mixta de Selección de Becarios;
- 68.3.- Absolver consultas y asesorar al Gerente General, en materias propias de becas internacionales;
- 68.4.- Aprobar y oficializar las solicitudes de becas obtenidas, tramitadas o adquiridas, de acuerdo con el Reglamento de la Comisión;
- 68.5.- Conocer y decidir sobre las solicitudes de reconsideración presentadas con oportunidad, por cualquiera de sus miembros o por los candidatos que se consideren afectados por las resoluciones tomadas;
- 68.6.- Notificar por medio del IECE, las resoluciones tomadas por la Comisión Mixta, dentro de los dos días hábiles subsiguientes, al Ministerio de Relaciones Exteriores, a los oferentes y a cada uno de los aspirantes; y,
- 68.7.- Las demás atribuciones que le asigne el Gerente General.

De las resoluciones adoptadas por la comisión en cada reunión se levantará un acta que será aprobada por los miembros en la siguiente reunión y suscrita por el Presidente y Secretario.

Art. 69.- COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL, integrado por:

- 69.1.- El Gerente General, quien lo preside;
- 69.2.- El Subgerente General, quien presidirá en ausencia o por delegación del Gerente General;
- 69.3.- El Gerente de Crédito;
- 69.4.- El Gerente de Becas;
- 69.5.- El Gerente de Planificación;
- 69.6.- El Gerente de Asesoría Jurídica;
- 69.7.- El Gerente de Recursos Humanos;
- 69.8.- El Gerente Administrativo;
- 69.9.- El Gerente de Informática;
- 69.10.- El Gerente Financiero;
- 69.11.- Los gerentes regionales; y,
- 69.12.- Los demás funcionarios que fueren requeridos por el Gerente General.

Actúa como Secretario, el Secretario General, con voz pero sin voto.

Art. 70.- ATRIBUCIONES DEL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL: Son atribuciones del Comité Ejecutivo, las siguientes:

- 70.1 Sugerir al Gerente General actividades de desarrollo institucional que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del IECE;
- 70.2 Analizar la gestión del IECE, en asuntos que tienen que ver con el comportamiento crediticio, las finanzas institucionales, la cartera del IECE, el comportamiento de las becas y su impacto en el entorno, el clima laboral, evaluación del desempeño y otros aspectos de trascendencia institucional;
- 70.3 Conocer los planes, programas y proyectos de la institución, así como sus correspondientes evaluaciones y efectuar recomendaciones, cuando sea procedente;
- 70.4 Asesorar al Gerente General en asuntos que los solicite;
- 70.5 Conocer los proyectos de reglamentos, manuales y demás disposiciones administrativas que el Gerente General lo considere procedente; y,
- 70.6 Las demás atribuciones que le asigne el Gerente General.

De las resoluciones adoptadas por el comité en cada reunión, se levantará un acta que será suscrita por todos los miembros.

El comité sesionará ordinariamente cada dos meses y extraordinariamente cuando lo convoque el Gerente General.

Art. 71.- COMITÉ DE CONTRATACIONES, integrado por:

- 71.1.- El Gerente General o su delegado, quien lo preside;
- 71.2.- El Gerente Financiero;
- 71.3.- El Gerente Administrativo;
- 71.4.- El Gerente de Asesoría Jurídica; y,
- 71.5.- El Gerente o responsable de la unidad solicitante.

Actúa como Secretario, el Secretario General y en su ausencia, el funcionario que designe el Presidente, con voz pero sin voto.

Asisten en calidad de asesores sin derecho a voto, el Auditor General y los técnicos especializados en la materia de que trate el comité y que son requeridos por el Gerente General.

Art. 72.- ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE CONTRATACIONES: Son atribuciones del Comité de Contrataciones, las siguientes:

- 72.1.- Administrar los procesos de adquisiciones de bienes, la ejecución de obras, la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría y el arrendamiento mercantil; por cuantías que sean inferiores al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002 por el monto del presupuesto General Inicial del Estado, del correspondiente ejercicio económico; en los términos previstos en el reglamento interno sobre la materia;
- 72.2.- Estudiar la documentación presentada por la unidad soliente o por la comisión que el Gerente General haya designado, para la celebración de contratos sujetos al Reglamento de Contrataciones del IECE;
- 72.3.- Aprobar las bases y demás documentos del concurso privado de precios que se someterá a su consideración;
- 72.4.- Designar comisiones de evaluación que se conformará de acuerdo con el objeto de contratación;
- 72.5.- Calificar las ofertas recibidas, seleccionar y adjudicar la Más conveniente a los intereses de la institución, considerando varios factores como: calidad, economía, plazos y cumplimiento de la persona natural o jurídica seleccionada;
- 72.6.- Solicitar al Gerente General la celebración del contrato con la persona natural o jurídica cuya oferta haya sido adjudicada;
- 72.7.- Declarar desierto el concurso en los casos de no existir presentación de ofertas, de que todas las presentadas fueren rechazadas o se consideraren inconvenientes para los intereses institucionales;
- 72.8.- Guardar la más absoluta reserva de los asuntos que conozcan;
- 72.9.- Administrar los procesos de contrataciones que convoque la entidad de acuerdo con las disposiciones de la Ley de Contratación Pública, su reglamento y el reglamento interno sobre la materia; y,
- 72.10.- Las demás atribuciones que le asigne la normativa legal vigente y el Gerente General.

De las resoluciones adoptadas por el comité en cada reunión, se levantará un acta que será suscrita por todos los miembros.

Art. 73.- COMITÉ NACIONAL DE BECAS PARA BACHILLERES MEJORES EGRESADOS, integrado por:

- 73.1.- El Gerente General del IECE o su delegado, quien lo preside;
- 73.2.- El Presidente del CONESUP o su delegado; y,
- 73.3.- El Gerente Ejecutivo del CONADIS o su delegado.

Actúa como Secretario, el Secretario General, con voz pero sin voto.

Art. 74.- ATRIBUCIONES DEL COMITÉ NACIONAL DE BECAS PARA BACHILLERES MEJORES EGRESADOS.- Son atribuciones del Comité Nacional de Becas para Bachilleres Mejores Egresados, las siguientes:

- 74.1 Establecer las políticas nacionales de administración de las becas;
- 74.2 Aprobar los manuales de procedimientos, instructivos y más documentos necesarios para la ejecución del Programa de Administración de Becas;
- 74.3 Evaluar la ejecución del programa y establecer correctivos o modificaciones;
- 74.4 Resolver los planteamientos de los centros de educación superior;
- 74.5 Absolver consultas sobre la aplicación de la Ley, el reglamento y más normatividad;
- 74.6 Resolver los casos especiales que sean elevados a su consideración;
- 74.7 Recomendar reformas a la ley, el reglamento y demás normas relativas a las becas de los centros de educación superior y formular proyectos que permitan su optimización; y,
- 74.8 Cumplir las responsabilidades inherentes a su función y las que le fueren señaladas por el Directorio, la Gerencia General del IECE y el CONESUP.

Art. 75.- COMITÉS REGIONALES DE BECAS PARA BACHILLERES MEJORES EGRESADOS, integrados por:

- 75.1.- Gerente de Becas, en el caso de la Oficina Matriz o el Gerente Regional, en el caso de la Regional donde se reúne el comité, quien lo preside;
- 75.2.- El Rector del centro de educación superior oferente de la beca o su delegado; y,
- 75.3.- Un representante del CONADIS.

Actúa como Secretario, el funcionario responsable de becas, con voz pero sin voto.

Art. 76.- ATRIBUCIONES DE LOS COMITÉS REGIONALES DE BECAS PARA BACHILLERES MEJORES EGRESADOS.- Son atribuciones. de los comités regionales de becas para bachilleres mejores egresados, las siguientes:

- 76.1 Establecer las políticas regionales de la administración de las becas;
- 76.2 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas por el Comité Nacional de Becas para Bachilleres Mejores Egresados;
- 76.3 Conocer, aprobar o negar las solicitudes de becas, con sujeción a lo establecido en la ley, en este reglamento y más normas sobre la materia;
- 76.4 Emitir resolución sobre situaciones especiales de los becarios;
- 76.5 Recomendar al Comité Nacional de Becas para Bachilleres Mejores Egresados, los casos especiales que se presenten; y,
- 76.6 Cumplir con las demás atribuciones que le fueren señaladas por el Comité Nacional de Becas.

Art. 77.- COMITÉ DE CONTRATACIÓN DE SEGUROS, integrado por:

- 77.1.- El Gerente General o su delegado, quien lo preside;
- 77.2.- El Gerente de Asesoría Jurídica;
- 77.3.- El Gerente de Crédito;
- 77.4.- El Gerente Financiero;
- 77.5.- El Gerente de Recursos Humanos; y,
- 77.6.- El Gerente Administrativo.

Actúa como Secretario, el Secretario General, con voz pero sin voto.

Art. 78.- ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE CONTRATACIÓN DE SEGUROS.- Son atribuciones del Comité de Contratación de Seguros, las siguientes:

- 78.1.- Conocer y aprobar los términos de referencia del concurso, los cuales serán elaborados por una comisión técnica que para el efecto designe el Presidente del comité;
- 78.2.- Calificar las propuestas que se presentaren, de conformidad con los requisitos determinados en los términos de referencia;
- 78.3.- Absolver las consultas que formulen los participantes, en relación al concurso;
- 78.4.- Nombrar comisiones de apoyo para que analicen las ofertas y presenten los cuadros comparativos e informes pertinentes;
- 78.5.- Solicitar aclaraciones o ampliaciones de los informes que presentaren las comisiones descritas en el literal anterior o solicitar la presencia de sus miembros en las sesiones del comité;
- 78.6.- Adjudicar si fuera el caso, el contrato a la oferta que considere la más conveniente a los intereses nacionales e institucionales;
- 78.7.- Resolver si lo estimare pertinente y por una sola vez, la renovación de las pólizas que se encontraren vigentes; y,
- 78.8.- Las demás atribuciones que le asigne la normativa legal y el Gerente General.

De las resoluciones adoptadas por el comité en cada reunión, se levantará un acta que será suscrita por todos los miembros.

Art. 79.- COMITÉS DE ADJUDICACIÓN DE LA BECA ESTUDIANTIL DE ENTRENAMIENTO PARA BACHILLERES, integrados por:

- 79.1.- Un representante del IECE, en este caso será el Gerente General o por su delegación el Subgerente General, quien lo preside;
- 79.2.- Un representante del Ministerio de Educación y Cultura; y,
- 79.3.- Un representante de las Cámaras de la Producción de la Sierra y Amazonía o de la Costa y Galápagos, según el caso.

Actúa como Secretario, el funcionario responsable de becas, con voz pero sin voto.

Art. 80.- Las atribuciones de los comités de adjudicaciones de becas estudiantiles de entrenamiento, estará determinada en su ley de creación y su reglamento de aplicación, publicados en el Suplemento del R. O. Nro. 429 de 27 de septiembre del 2004 y R. O. Nro. 379 de 18 de octubre del 2006, respectivamente.

Art. 81.- COMITÉS DE ADJUDICACIÓN DE LA BECA ESTUDIANTIL DE ENTRENAMIENTO PARA EGRESADOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, integrados por:

- 81.1.- Un representante del IECE, en este caso será el Gerente General o por su delegación el Subgerente General, quien lo preside;
- 81.2.- Un representante del CONESUP; y,
- 81.3.- Un representante de las Cámaras de la Producción de la Sierra y Amazonía o de la Costa y Galápagos, según el caso.

Actúa como Secretario, el funcionario responsable de la Unidad de Becas, con voz pero sin voto.

Art. 82.- Las atribuciones de los comités de adjudicaciones de becas estudiantiles de entrenamiento, estará determinada en su ley de creación y su reglamento de aplicación, publicados en el Suplemento del R. O. Nro. 429 de 27 de septiembre del 2004 y R. O. Nro. 379 de 18 de octubre del 2006, respectivamente.

CAPITULO V DISPOSICIONES GENERALES

Art. 83.- SUBROGACIÓN DEL GERENTE GENERAL.- En los casos de ausencia o impedimento temporal del Gerente General, le subrogará el Subgerente General y en ausencia de los dos se designará al Gerente que la máxima autoridad considere conveniente.

Art. 84.- SUBROGACIÓN DE OTROS FUNCIONARIOS.- En los casos de ausencia o impedimento temporal de un Gerente, le subrogará en sus funciones, el experto responsable de procesos del departamento que sugiera dicho Gerente, al Gerente General.

Art. 85.- COMITÉ DE ETICA.- Intégrese de conformidad con la Resolución de la Junta Bancaria JB-2007-993, de 12 de julio del 2007, el COMITÉ DE ETICA, cuya conformación, competencias y actividades se encuentran establecidas en las normas para la prevención del lavado de activos.

Art. 86.- DEROGATORIAS.- Deróguese el Reglamento Orgánico del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, expedido mediante Resolución No. 003-D-IECE-2006, publicada en el Registro Oficial No. 353 de 11 de septiembre del 2006, así como todas aquellas disposiciones reglamentarias y administrativas que se opongan a las del presente reglamento.

Art. 87.- En el cargo de Auditor General, se estará a lo dispuesto por la Contraloría General del Estado, conforme a la ley, respecto a su nombramiento y remoción.

Art. 88.- De la ejecución de este reglamento, encárguese al Gerente General.

DE LAS DISPOSICIONES TRANSITORIAS

DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA.- Mientras dure el proceso de implementación y fortalecimiento de las agencias provinciales, las regionales del IECE serán las responsables del manejo administrativo y financiero en las jurisdicciones a ellas asignadas por el Gerente General.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA.- Las disposiciones de este reglamento, obligan a la institución a desarrollar los procedimientos y a entrar en un proceso continuo de capacitación y entrenamiento, así como a dotar de recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos y de infraestructura física, requeridos para este propósito.

DISPOSICION TRANSITORIA TERCERA.- Facúltase al Gerente General, para que en el término de 60 días presente ante el Directorio la conformación, competencias y actividades del Comité de Ética del IECE.

DISPOSICIÓN FINAL: El presente Reglamento Orgánico por Procesos, aprobado hoy 28 de enero del 2008, en el Distrito Metropolitano de Quito, que contiene reformas y textos no reformados en el actual, entrará en vigencia a partir del 1 de marzo del 2008, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

COMUNIQUESE: Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los 28 días del mes de enero del 2008.

f.) Sr. Guido Rivadeneira G., Presidente del Directorio.

f.) Dr. Fabián Solano Moreho, Secretario de Directorio.

CERTIFICACIÓN: Certifico que el presente reglamento orgánico, fue discutido y aprobado por el Directorio en la sesión extraordinaria del 28 de enero del 2008, en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano.

f.) Dr. Fabián Solano Moreno, Secretario del Directorio.