



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“CUADRO MANDO APLICADO AL FONDO PRIVADO DE CESANTÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, FCPC”

Tesis de Grado previo la obtención del título de Magister en Auditoría de Gestión de la Calidad

Autora: Lcda. C.P.A. María Lorena Carrillo Tamayo

Director: Dr. Marcelo León Cornejo

Centro Universitario de Quito

2011

Dr. Marcelo León Cornejo
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por estudiante Lcda. CPA María Lorena Carrillo Tamayo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 6 de agosto de 2011

Dr. Marcelo León Cornejo
DIRECTOR

CESIÓN DE DERECHOS

Yo María Lorena Carrillo Tamayo, declaro ser autora 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”*.

Quito, agosto 6 de 2011

Lcda. CPA María Lorena Carrillo Tamayo

AUTORA DE LA TESIS

CC 1715470355

AUTORÍA

Yo, María Lorena Carrillo Tamayo, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

Lcda. CPA María Lorena Carrillo Tamayo

AUTORA DE LA TESIS

CC 1715470355

DEDICATORIA

A mi esposo Javier y a mis hijitas Sofía y Leticia, porque gracias a su apoyo incondicional hoy es posible escalar un peldaño más en mi carrera profesional y a mi padre el Dr. Ramiro Carrillo por el impulso y sabiduría que cada día me da, es mi fuente de inspiración.

LORENA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que guía mis pasos y da luz a mi vida.

Al Ing. Rafael Miño Presidente, a los Directivos y a todo el talento humano que conforman el Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado así como al Dr. Marcelo León Cornejo Director de Tesis, por haber hecho posible el desarrollo del presente trabajo de investigación.

LORENA CARRILLO

RESUMEN EJECUTIVO

RESEÑA HISTÓRICA

La Sociedad de Cesantía de los Servidores de la Contraloría General del Estado, fue creada con Acuerdo Ministerial 6040 de 5 de abril de 1963, con el nombre de Sociedad de Ahorro para la Cesantía de los Empleados de la Contraloría General del Estado, Estatutos que fueron reformados con Acuerdos Ministeriales 000850 de 17 de agosto de 1981, 00970 y 01103 de 17 de junio y 22 de julio de 2002, y resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS-2006-725 de 15 de diciembre de 2006.

Nació como una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, regulada por la Constitución Política de la República del Ecuador, Ley de Seguridad Social, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Código Civil, Disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Estatuto, Reglamentos Internos y otras normas aplicables.

EXPLICACIÓN DE LOS CONTENIDOS

El presente trabajo de investigación realizado sobre la Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía de la Contraloría General del Estado – FCPC, se presenta en cuatro capítulos: 1: Introdutorio y Base Legal del Fondo Previsional de Cesantía, 2. Procesos del Fondo 3: Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Fondo de Cesantía FCPC; 4: Oportunidades de Mejora y Acciones Correctivas; y, Conclusiones y Recomendaciones.

Para el desarrollo del proyecto el Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía de la Contraloría General del Estado – FCPC se denominará Fondo de Cesantía.

En el capítulo I: Introdutorio, se pone en conocimiento del lector los aspectos estratégicos relacionados con la misión, visión, objetivos y estructura orgánica del Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía de los Funcionarios de la Contraloría General del Estado – FCPC y, el entorno constitucional, legal y reglamentario.

Los aspectos misionales y la estructura organizacional en estudio, se fundamentan en disposiciones de la Constitución Política de la República del Ecuador, Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Seguridad Social, Estatuto y reglamentación interna para viabilizar la gestión del macro proceso de control.

Así también de manera descriptiva se muestra la estructura organizacional y ambiente interno del Fondo de Cesantía.

En el capítulo II: se identifican y analizan los procesos que ejecuta el Fondo y la interacción entre los principales que están los de recaudación y el otorgamiento de préstamos.

La identificación de los procesos, permitió efectuar el levantamiento de los mismos, que consiste en revelar descriptiva y gráficamente de manera secuencial la forma cómo se ejecutan cada uno de ellos.

La metodología adoptada permitió identificar actividades, pasos, controles y registros que deben suprimirse, modificarse, agregarse o cumplirlos en la práctica.

Los gráficos demuestran la forma como se interaccionan los procesos que desarrolla el Fondo de Cesantía, lo cual permite al lector una comprensión objetiva del ambiente interno y de las actividades que realiza.

El capítulo III: constituye en sí la parte medular de la investigación realizada, con la aplicación de las teorías y conceptos relacionados entre ellos el análisis del entorno organizacional desde la perspectiva de las 5 fuerzas de Porter; Análisis DOFA y matriz de coincidencias; Modelo Causa Efecto o de Ishikawa; Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral, que permiten identificar problemas en la gestión del Fondo y establecer estrategias de solución que convergen en la finalidad de incrementar el nivel de rentabilidad del Fondo.

El capítulo IV: Oportunidades de Mejora, Acciones Correctivas, Conclusiones y Recomendaciones, presenta los resultados del estudio de los capítulos anteriores, en especial del capítulo central que se refiere a la Aplicación del Cuadro de Mando Integral.

El aporte valioso que brinda el Cuadro de Mando Integral, constituyó la base del estudio realizado, permitiendo identificar de manera objetiva las oportunidades de mejora y acciones correctivas en la ejecución de los procesos, de los cuales se derivan las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En términos de auditoría, se dice que la conclusión es la opinión profesional del auditor sobre los hechos analizados, y es precisamente esa opinión la que se muestra en las conclusiones al final del trabajo investigativo.

Con la finalidad de optimizar la gestión del Fondo de Cesantía, para que se cumpla con la misión para la cual fue creado y se alcancen los objetivos propuestos en términos de eficiencia, eficacia, calidad y efectividad, se plantearon recomendaciones, producto de las inconformidades determinadas en la presente investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

| COD | CONTENIDOS | PÁGINA |
|------------|---|---------------|
| | Hoja preliminar | I |
| | Certificación del director | II |
| | Cesión de los derechos | III |
| | Autoría | IV |
| | Dedicatoria | V |
| | Agradecimientos | VI |
| | RESUMEN EJECUTIVO | VII |
| 1 | CAPITULO I | |
| 1. | Título | 1 |
| 1.1. | Antecedentes y planteamiento del problema | 1 |
| 1.1.1. | Justificación | 2 |
| 1.1.2. | Objetivos Generales y Específicos | 3 |
| 1.1.3. | Hipótesis. | 3 |
| | FONDO PRIVADO DE CESANTÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO – FCPC | |
| 1.2 | Misión. | 4 |
| 1.3 | Visión. | 4 |
| 1.4 | Objetivos. | 5 |
| 1.5 | Estructura del Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía de la Contraloría General del Estado | 5 |
| 1.5.1. | Estructura orgánica | 5 |
| 1.5.2 | Organigrama estructural del Fondo | 10 |
| 1.5.3 | Recursos Humanos | 10 |
| 1.5.4. | Infraestructura del Fondo | 11 |
| 1.6 | Disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al FCPC | 11 |
| 1.6.1 | Constitución Política de la República del Ecuador. | 11 |

| | | |
|----------|---|----|
| 1.6.2 | Ley de Seguridad Social | 11 |
| 1.6.3 | Ley General de Instituciones del Sistema Financiero | 16 |
| 1.6.4 | Código Civil | 20 |
| 1.6.5 | Disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros | 21 |
| 1.6.6 | Estatuto del Fondo Complementario Previsional Cerrado de la Contraloría General del Estado | 23 |
| 1.7. | Reglamentos internos | 25 |
| 1.7.1 | Reglamento de elecciones | 25 |
| 1.7.2 | Reglamento de representantes | 25 |
| 1.7.3 | Reglamento de préstamos | 25 |
| 1.7.4 | Reglamento del plan ahorro | 25 |
| 1.7.5 | Reglamento de ayudas económicas por fallecimiento. | 26 |
| 2 | CAPITULO II | |
| | PROCESOS DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL | |
| | CERRADO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO – | |
| | FCPC | 27 |
| 2.1 | Proceso de recaudaciones | 27 |
| 2.1.1 | Diagramación del proceso recaudaciones | 28 |
| 2.2. | Proceso de inversiones | 33 |
| 2.2.1 | Diagramación del proceso de inversión | 36 |
| 2.3. | Interacción de los procesos | 42 |
| 3 | CAPITULO III APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO | |
| | INTEGRAL EN EL FONDO PRIVADO DE CESANTIA DE LA | |
| | CONTALORIA GENERAL DEL ESTADO | |
| 3.1 | Antecedentes | 43 |
| 3.2 | Las 5 fuerzas de Michael E. Porter | 44 |
| 3.2.1 | Teorías y conceptos | 44 |
| 3.2.2 | Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado | 45 |
| 3.3 | Herramienta de análisis DOFA | 56 |
| 3.3.1 | Teorías y conceptos | 56 |
| 3.3.2 | Matriz de análisis DOFA | 58 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.4 | El modelo causa efecto de Kauro Ishikawa | 60 |
| 3.4.1 | Teorías y conceptos | 63 |
| 3.4.2 | Aplicación del modelo causa efecto | 65 |
| 3.4.3 | Diagrama de Causa Efecto o de Ishikawa | 64 |
| 3.5 | La Planificación Estratégica | 65 |
| 3.5.1 | Teorías y conceptos | 65 |
| 3.5.2 | Establecimiento de estrategias y planes de acción | 66 |
| 3.6. | El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión organizacional | 75 |
| 3.6.1 | Teorías y conceptos | 75 |
| 3.6.2 | Estructuración de perspectivas y relación entre objetivos estratégicos | 82 |
| 3.6.2.1 | Mapa Estratégico | 82 |
| 3.6.2.2 | Análisis de rutas y su relación causa efecto | 83 |
| 3.6.3 | Tablero o Cuadro de Mando Integ-ral | 86 |
| 4 | CAPITULO IV OPORTUNIDADES DE MEJORA Y ACCIONES CORRECTIVAS | |
| 4.1 | Implementación de procesos | 91 |
| 4.2 | Requerimientos reglamentarios | 92 |
| 4.3 | Mejoramiento de los procesos que se ejecutan | 96 |
| | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 100 |
| | DEMOSTRACIÒN DE HIPOTESIS | 103 |
| | BIBLIOGRAFIA | 104 |
| | ANEXOS | 107 |
| | Glosario de términos | |
| | Detalle de cuadros diseñados y propuestos por la autora de ésta tesis para ser incorporados en la organización. | |
| | Encuestas a los socios del Fondo de Cesantía. | |

CAPITULO I

1. TÍTULO

“Cuadro Mando Integral aplicado al Fondo Privado de Cesantía de la Contraloría General del Estado – FCPC”

1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las actividades del “Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado, FCPC”¹, o “Fondo de Cesantía”, tienen como misión entregar a sus asociados una cesantía digna, que se hace efectiva de acuerdo al Estatuto, en el momento que cesan en el desempeño de sus cargos en la Contraloría General del Estado, canalizando sus ahorros originados en sus aportes y acumulando las reservas para la cesantía, que son producto de la gestión empresarial que realiza; además, incentiva el ahorro de los socios por medio de depósitos como fondos de navidad, planes ahorro, etc., e incursiona en actividades de servicio y lucrativas como préstamos e inversiones que propenden al incremento de la rentabilidad y contribuyen al mejoramiento social y económico de los asociados.

Al 31 de diciembre de 2010, los Estados Financieros del Fondo reflejaron un patrimonio de 23'882.515,29 USD y reservas para cesantía de 9.768.898,45 USD; con un aproximado de 1.500 socios a nivel nacional, hechos que lo posicionaron entre uno de los Fondos Cerrados mejor gestionados, siendo superado por el Banco Central del Ecuador y Magisterio Nacional, en los que hay que resaltar que poseen un mayor número de asociados.

¹ Artículo 3, del Estatuto del FC. Aprobado con Resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS-2006-725 de 2006.12.15

El Fondo de Cesantía, a partir del año 2002 experimenta un crecimiento importante en su patrimonio, debido al incremento de recursos monetarios por un lado y por otro periódicamente atraviesa una rotación de directivos que administran el Fondo, estas situaciones generan la necesidad de contar con una definición clara de estrategias e indicadores que al ser aplicados orientarán al mejoramiento de la gestión de Fondo, por lo que a través de esta investigación se pretende proponer y diseñar un análisis organizacional a través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral para la optimización de los procesos que permita a sus directivos la toma de decisiones y a los socios que asumen estas funciones; así también para que todos quienes componen la organización incurran dentro de una filosofía de calidad .

1.1.1. JUSTIFICACIÓN

Entre algunas de las razones que sustentan la elaboración de esta propuesta se encuentran las siguientes:

- En el caso de que los socios deseen participar en elecciones y resultaren electos como miembros del Consejo de Administración, es necesario que conozcan sobre las actividades del Fondo y los procesos continúen sin irrupciones en la gestión del Fondo.
- El continuo y cuantioso crecimiento que experimentó el Fondo de Cesantía a partir del año 2002, evoca a sus Directivos la necesidad de contar con estrategias y planes a largo plazo que permitan la continuidad en la gestión y la reducción de riesgos originados en el inicio de una gestión sin bases.
- El diseño, estructuración y aplicación de indicadores de gestión permitirán realizar un mejor control, seguimiento y monitoreo de las actividades del Fondo, así también posibles redefiniciones de las estrategias y decisiones.
- El Fondo de Cesantía es una organización de los servidores y funcionarios de la Contraloría General del Estado, sin embargo la asociación de la organización con

la entidad en la se desempeñan sus socios, confunden a la opinión pública sobre el origen de los recursos, un estudio sobre el posible impacto que podría evocar esta situación permitirán sugerir cambios en procura de salvaguardar los recursos administrados por el Fondo.

- La construcción de las perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje, permitirán la ubicación de objetivos y definición de responsabilidades, en la administración del Fondo.

1.1.2. OBJETIVOS

1.1.2.1. GENERAL

Elaborar un Cuadro de Mando Integral para el Fondo Privado de Cesantía de la Contraloría General del Estado, que permita a directivos y asociados contar con una herramienta para el mejoramiento en la gestión de los procesos misionales.

1.1.2.2. ESPECÍFICOS

1. Analizar el entorno de la organización;
2. Establecer objetivos, líneas estratégicas y planes de acción;
3. Elaborar un mapa estratégico e identificar sus principales rutas
4. Contribuir a los Directivos con una herramienta para la administración del Fondo;
5. Socializar e implementar el proyecto;
6. Reducir el porcentaje de mora en la recuperación de los préstamos otorgados;
7. Facilitar actividades de control interno y externo a la Gestión del Fondo;
8. Optimizar los recursos organizacionales;

1.1.3. HIPÓTESIS

La aplicación de un Cuadro de Mando Integral en el Fondo Privado de Cesantía de la Contraloría General del Estado, como una herramienta de gestión estratégica, permitirá

la interrelación de los procesos, la ejecución y continuidad organizacional durante la transición de sus directivos, así como la determinación de falencias y recomendación de posibles mejoras.

FONDO PRIVADO DE CESANTÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO – FCPC

En éste capítulo se dará a conocer el marco legal de la Organización, fundamental para conocer su razón de ser y sobretodo para poder orientar de manera adecuada las estrategias

La misión y visión del Fondo de Cesantía se encuentra proclamada en la página web de la organización, mas no en un documento de uso controlado.

1.2. MISIÓN²

Entregar a sus asociados una cesantía digna, que se hace efectiva de acuerdo al Estatuto, en el momento que cesan en el desempeño de sus cargos en la Contraloría General del Estado, canalizando sus ahorros originados en sus aportes y acumulando las reservas para la cesantía, que son producto de la gestión empresarial que realiza; además, incentivar el ahorro de los socios por medio de depósitos como fondos de navidad, planes ahorro, etc., e incursionado en actividades de servicio y lucrativas lícitas que propendan al mejoramiento de la rentabilidad de los aportes de los socios.

1.3. VISIÓN³

La Sociedad de Cesantía de los Servidores de la Contraloría General del Estado, será una organización líder entre los fondos complementarios provisionales cerrados, FCPC, en los aspectos organizativos, financieros y operativos, prestando servicios efectivos y

² Acceso web desde www.contraloria.gov.ec, menú La Institución, ingreso en Sociedad de Cesantía [en línea], consulta en abril de 2011.

³ Acceso web desde www.contraloria.gov.ec, menú La Institución, ingreso en Sociedad de Cesantía [en línea], consulta en abril de 2011.

oportunos a sus socios y desarrollando actividades productivas lícitas, que generen altos índices de rentabilidad del patrimonio corporativo e individual de cada socio.

1.4. OBJETIVOS

Estatuto de constitución de la organización establece en su artículo 4, que la Cesantía es un derecho de los socios que se hace efectivo en el momento en que cesan en el desempeño de sus cargos en la Contraloría General del Estado.

El Fondo de Cesantía, FCPC, tiene los siguientes objetivos:

- a) Entregar a sus socios la cesantía;
- b) Incentivar el ahorro de los asociados para fomentar el fondo de cesantía; y,
- c) Organizar y desarrollar los servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de los asociados.

Para lo cual podrá realizar:

- Préstamos;
- Inversiones en el mercado financiero; y,
- Otras actividades lícitas que se orienten al cumplimiento de los objetivos del Fondo de Cesantía, FCPC.

1.5. ESTRUCTURA DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE CESANTÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

1.5.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Según lo establecido en el artículo 15 del Estatuto, la dirección, administración y control del Fondo de Cesantía, FCPC, se ejercerá por medio de los siguientes niveles:

1.5.1.1. ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES

Es la máxima representación del Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado, FCPC, cuyos socios representantes son elegidos a través del procedimiento señalado en el Reglamento de Representantes y duran en las funciones el período para el cual fue elegido el Consejo de Administración, pudiendo ser reelegidos.

Los miembros del Consejo de Administración son parte integrante de la Asamblea General de Representantes y las resoluciones que ella adopte son obligatorias para los socios y para todos los niveles de la estructura Orgánica Funcional.

Son atribuciones de la Asamblea General de Representantes: Conocer y aprobar reformas al Estatuto; los informes del Presidente del Consejo de Administración; los porcentajes de aportes personales; estados financieros e informes de auditoría; designar al auditor externo; elegir a los miembros del Tribunal Electoral; resolver conflictos de los socios entre sí; o de los miembros del Consejo de Administración; designar a los miembros de los Comités de Riesgos y de Inversiones; entre otras que consten en el Estatuto y Resoluciones de la Asamblea General de Representantes.

1.5.1.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el nivel de dirección del Fondo de Cesantía, los miembros son elegidos por los socios mediante votación directa, universal, libre, secreta, obligatoria y democrática, duran dos años en el ejercicio de sus funciones, son reemplazados en la forma establecida en el Reglamento de Elecciones, pudiendo ser reelegidos.

Son atribuciones y deberes del Consejo de Administración: Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, las resoluciones de la Asamblea General de Representantes, las normas de carácter general y las disposiciones impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; dictar y actualizar los reglamentos y normas operativas; proponer reformas al Estatuto; nombrar las comisiones especiales que fueran necesarias; autorizar al Presidente la contratación de personal necesario para el desenvolvimiento del Fondo de Cesantía; fijar y contratar cauciones para el personal que administra recursos financieros; aprobar el presupuesto anual; conocer y aprobar los informes

administrativos y financieros; pronunciarse sobre los estados financieros del Fondo de Cesantía; resolver en última instancia las reclamaciones económicas y administrativas de los socios; autorizar la adquisición de bienes y servicios; sancionar a los socios que infrinjan las normas del Fondo de Cesantía; designar al Tesorero, Síndico, Secretario y Prosecretario en caso de ausencia definitiva, hasta que sean ratificados o reemplazados por la Asamblea General de Representantes; legitimar la incorporación de los vocales suplentes en el orden que fueron elegidos; conocer y aprobar los informes presentados por el Comité de Riesgos, Comité de Inversiones y la Comisión de Prestaciones; pronunciarse sobre los informes de auditoría externa; elegir y nombrar, previa calificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros, a los miembros de los Comités de Riesgos e Inversiones y de la Comisión de Prestaciones; conocer y resolver las renunciaciones de los miembros del Consejo de Administración y de los integrantes de los órganos de apoyo al Consejo de Administración; delinear la estrategia de los fondos administrados así como la política general de inversiones, la que será ejecutada a través del Comité de Inversiones; de ser necesario, el Consejo de Administración conformará la Comisión de Prestaciones; entre otras que establezcan los organismos de control.

1.5.1.2.1. COMITÉ DE RIESGOS

Órgano responsable encargado de proponer al Consejo de Administración para su aprobación, la metodología para identificar, medir y monitorear los riesgos de inversión de crédito; y, los límites de inversiones y de crédito; así también, velar por el cumplimiento de los límites de inversión y crédito e informar al Consejo de Administración si se detectare excesos; y, presentar informes periódicos de su gestión al Consejo de Administración.

1.5.1.2.2. COMITÉ DE INVERSIONES

Órgano responsable encargado de invertir los recursos administrados en la forma, condiciones y límites propuestos por el Comité de Riesgos y aprobados por el Consejo de Administración; velar por la adecuada seguridad, rentabilidad y liquidez de las

inversiones del Fondo; controlar la recaudación oportuna de los rendimientos financieros generados de las inversiones así como de los provenientes de las operaciones de crédito; y, presentar informes periódicos de su gestión al Consejo de Administración.

1.5.1.3. ÓRGANOS DE APOYO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

1.5.1.3.1. TESORERO:

Son atribuciones y deberes del Tesorero administrar conjuntamente con el Presidente los recursos financieros del Fondo de Cesantía, FCPC, con criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad y harán uso de los instrumentos técnicos de gestión; aplicar las resoluciones y proporcionar la información que solicite la Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración y Comités de Riesgos e Inversiones dentro del ámbito de su competencia; custodiar los documentos que representen inversiones y valores; supervisar el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones financieras y que los registros contables sean oportunos y adecuados; elaborar conjuntamente con el Presidente y el Contador el presupuesto anual; presentar informes al Presidente y Consejo de Administración sobre el desarrollo de su gestión y la situación financiera de la organización; firmar conjuntamente con el Presidente los egresos, cheques y transferencias que se deriven de la administración de los recursos financieros; entre otras previstas en el Estatuto y Reglamentos que regulan el funcionamiento del Fondo de Cesantía, FCPC.

1.5.1.3.2. SÍNDICO

Las atribuciones y deberes del Síndico son patrocinar la defensa judicial y extrajudicial del Fondo de Cesantía, FCPC; emitir su opinión acerca de las consultas que formulen la Asamblea General de Representantes, el Consejo de Administración, el Presidente, el Comité de Riesgos, el Comité de Inversiones y el Tesorero; y, otras previstas en el Estatuto y los Reglamentos que regulan el funcionamiento de la organización

1.5.1.3.3. SECRETARIO

El Secretario y en su ausencia el Prosecretario del Fondo de Cesantía, lo es también del Consejo de Administración y de la Asamblea General de Representantes, sus atribuciones y deberes son: mantener el archivo y certificar con su firma las actas, resoluciones, Estatuto, Reglamentos y otros documentos relacionados con la Asamblea General de Representantes y el Consejo de Administración; y, otras previstas en la normativa relacionada con el Fondo de Cesantía, FCPC.

1.5.1.4. ÁREAS ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

Las funciones que les corresponde cumplir son las que demanden las responsabilidades de su profesión y del cargo que ocupan; y, aquellas que disponen los administradores y la reglamentación del Fondo de Cesantía, FCPC.

1.5.1.5. AUDITORÍA EXTERNA.

El auditor externo una vez designado, debe auditar los Estados financieros del Fondo de Cesantía, FCPC, así como las actuaciones de la Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración y de los Comités de Riesgos y de Inversiones; verificar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, las normas y resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, remitir el informe de auditoría a la Superintendencia de Bancos y Seguros luego de conocido el informe por el Consejo de Administración.

1.5.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL FONDO DE CESANTÍA

La organización no cuenta con una visión grafica de su actual estructura administrativa, por lo que como resultado de éste trabajo de investigación se presenta la propuesta de incorporación y adopción de un Organigrama Estructural del Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado, constante en el Capítulo IV de ésta tesis.

1.5.3. RECURSOS HUMANOS⁴

| NIVEL | Nº | CARGO |
|----------------------------|-----|--|
| GOBERNANTE | 118 | |
| Asamblea de representantes | 106 | Representantes de socios activos |
| Direcciones nacionales | 60 | |
| Direcciones regionales | 18 | |
| Delegaciones provinciales | 28 | |
| Consejo de Administración | 12 | Presidente Vicepresidente 5 Vocales principales 5 Vocales suplentes |
| DE APOYO | 4 | |
| Tesorería | 1 | Tesorero |
| Secretaría | 2 | Secretario y prosecretario |
| Síndico | 1 | Síndico |
| OPERATIVO | 6 | |
| Contabilidad | 3 | Contador General y 2 asistentes |
| Secretaría de presidencia | 1 | Secretaria |
| Servicio al cliente | 1 | Recepcionista |
| Servicios generales | 1 | Auxiliar de servicios |

1.5.4. INFRAESTRUCTURA DEL FONDO

1.5.4.1. FÍSICA:

Sus oficinas funcionan en instalaciones de propiedad de la Contraloría General del Estado, espacio físico que comprende de 4 oficinas para el área operativa, 1 para el presidente, 1 área para servidores informáticos y 1 sala de reuniones y sesiones.

1.5.4.2. MUEBLES Y ENSERES

La adecuación de las oficinas se encuentra actualizada y es funcional cuentan con estaciones de trabajo, archivadores y mobiliario necesario para el desempeño de las actividades del personal.

1.5.4.3. EQUIPOS

Cuentan con un servidor y 8 computadoras, una central telefónica, una copiadora e impresoras laser, de tinta y matriciales.

⁴ www.contraloria.gov.ec, La Institución, Personal de Contraloría, [consulta en abril de 2011].

1.5.4.4. INMUEBLES

El Fondo mantiene según el Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2010, 24 lotes de terreno ubicados en las urbanizaciones Carcelén, Pomasqui en Quito y la Gloria en Guayaquil.

1.6. DISPOSICIONES LEGALES, REGLAMENTARIAS Y NORMATIVAS APLICABLES AL FCPC

1.6.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

La Constitución de la República del Ecuador es el primer fundamento legal para la ejecución de las actividades del Fondo de Cesantía que en su artículo 338 establece:

“...El Estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país. Asimismo, generará incentivos al retorno del ahorro y de los bienes de las personas migrantes, y para que el ahorro de las personas y de las diferentes unidades económicas se oriente hacia la inversión productiva de calidad...”⁵

1.6.2. LEY DE SEGURIDAD SOCIAL⁶

La Ley de Seguridad Social tiene como objeto regular el sistema de seguro general obligatorio nacional a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ente que además controla la política de seguridad social complementaria, su organización y funcionamiento, se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia, hacia los afiliados y empleadores en general.

Todos los trabajadores afiliados a la seguridad social y sus empleadores tienen la obligación de realizar aportaciones al sistema administrado por el Instituto Ecuatoriano

⁵ Constitución de la República del Ecuador, RO 449; 2008-10-20

⁶ Ley 2001-55, Registro Oficial 465 de 30 de noviembre de 2001, y Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social 2005-6, Registro Oficial 73 de 2 de agosto de 2005.

de Seguridad Social y otras especiales como ISSFA e ISSPOL que asisten a las fuerzas armadas y policía nacional; y, que son regulados por la Ley de Seguridad Social, sin embargo, este instrumento legal reglamenta la voluntad adicional de mantener fondos complementarios, entre ellos los de Cesantía.

1.6.2.1. ENTIDAD DEPOSITARIA DEL AHORRO PREVISIONAL

El Fondo Previsional Complementario de Cesantía de la Contraloría General del Estado es una entidad autorizada, avalada y controlada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para administrar los recursos que los funcionarios de la Contraloría General del Estado que además son afiliados al IESS, independientemente de su nivel de ingresos, deseen efectuar ahorros voluntarios para mejorar la cuantía o las condiciones de la cesantía correspondiente al Seguro General Obligatorio.

Esta Organización está facultada por la Ley para captar directamente los ahorros voluntarios y los convenidos, es decir que estos también pueden ser incrementados por acuerdo y aceptación de las partes.

1.6.2.2. CUENTA INDIVIDUAL

Todo afiliado tiene una cuenta individual en la administradora de los fondos previsionales de su elección y no puede transferir la cuenta individual a otra de las adjudicatarias sino transcurridos intervalos de al menos de 2 años.⁷

El afiliado tiene una sola cuenta individual en una de las empresas adjudicatarias administradoras de los fondos previsionales aunque preste servicios para varios empleadores o tenga simultáneamente diversas fuentes de ingreso.

1.6.2.3. OBLIGACIÓN DE INCORPORACIÓN DE AFILIADOS

Las empresas adjudicatarias administradoras de los fondos previsionales aceptarán la incorporación de todo afiliado, efectuada conforme a las normas de esta Ley, y no pueden realizar discriminación alguna entre los afiliados.

⁷ Art. 177, Ley de Seguridad Social, Ley 2001-55, Registro Oficial 465 de 30-11-2001

1.6.2.4. NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DEL FONDO DE AHORRO PREVISIONAL

- El Fondo de Ahorro Previsional es un patrimonio independiente y distinto del patrimonio de las empresas adjudicatarias administradoras de los fondos previsionales.
- Los bienes y derechos que componen el patrimonio de los fondos de ahorro previsional, al igual que la participación de cada uno de los afiliados en el fondo de ahorro previsional, no pueden ser destinados a otros fines distintos a los señalados en esta Ley, ni son susceptibles de cesión, retención o embargo, salvo los casos de alimentos debidos por ley o de obligaciones contraídas a favor del IESS, y no están sujetos al pago de impuestos fiscales provinciales o municipales.

1.6.2.5. RECURSOS DE LOS FONDOS DE AHORRO PREVISIONAL

- a) Las aportaciones personales, incluidos los recargos y multas,
- b) La rentabilidad correspondiente a las inversiones realizadas,
- c) Las transferencias de fondos provenientes de la Reserva Especial.

1.6.2.6. RENTABILIDAD MÍNIMA

Las adjudicatarias para la administración de los fondos previsionales establecen, en la oferta que presente, los parámetros de rentabilidad mínima y la forma de corrección que es revisada y aceptada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Esos parámetros consideran el índice de precios al consumidor y la rentabilidad que para depósitos a largo plazo reconoce al sistema financiero privado.

1.6.2.7. NORMAS GENERALES

Los fondos de ahorro previsional se invierten en instrumentos de mediano y largo plazo, a través de operaciones formales, públicas y transparentes, con sujeción a criterios de eficiencia, seguridad, rentabilidad, diversificación de cartera y compatibilidad de plazos,

de acuerdo a las normas y procedimientos que establezca la reglamentación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.6.2.8. INVERSIONES PERMITIDAS

La Comisión Técnica de Inversiones de la Seguridad Social, encargada de realizar las inversiones de los recursos del Seguro General Obligatorio, establece como lineamientos para las empresas adjudicatarias de los fondos previsionales, la constitución de una reserva especial no menor del dos por ciento sobre su portafolio y pueden invertirlos en activos denominados en dólares u otra moneda, ya sea en títulos emitidos por el Estado Ecuatoriano, o de crédito hipotecario, o de derechos fiduciarios, o de titularización u obligaciones debidamente calificados y que se negocien en el mercado de valores del Ecuador, en los porcentajes que determine el Reglamento y la normatividad general que dicte la Superintendencia de Bancos y Seguros, por petición de la comisión Técnica de Inversiones.

1.6.2.9. PROHIBICIONES

Los fondos de ahorro previsional no pueden ser invertidos en obligaciones o pasivos de

- a) Compañías de seguros o reaseguros;
- b) Sociedades que no estén inscritas en la Bolsa de Valores o no tengan auditoría externa o sus créditos bancarios tengan calificación que no sea A

“...DEFINICIÓN DE CADA ESCLA... A.- La Institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación....”⁸

- c) Empresas vinculadas directa o indirectamente a la adjudicación de la administración de los fondos previsionales, a sus accionistas o a sus administradores, y

⁸Superintendencia de Bancos, página web: <http://www.superban.gov.ec/>, Calificación de Riesgo Instituciones Financieras 2010, actualizado al 31-12-2010

- d) Las empresas adjudicatarias administradoras de los fondos previsionales en ningún caso podrán realizar operaciones de caución, ni operaciones financieras que requieran constitución de prendas o garantías sobre el activo de los fondos de ahorro previsional.

1.6.2.10. COLOCACIONES Y DISPONIBILIDAD TRANSITORIAS

La parte del activo del Fondo de Ahorro Previsional que no puede ser inmediatamente realizado en las inversiones permitidas en esta Ley, se coloca transitoriamente en activos de corto plazo en el país, como parte integrante del mencionado fondo, en alguna de las entidades de intermediación financiera legalmente autorizadas y previamente calificadas por las mismas empresas adjudicatarias administradoras de los fondos previsionales, a través de operaciones en el mercado secundario, sujetas en todo caso al control posterior de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

De dichas cuentas solo pueden efectuarse retiros destinados a la realización de inversiones del Fondo de Ahorro Previsional y al pago de las comisiones y transferencias autorizadas como deducciones.

Las disponibilidades transitorias colocadas en una entidad de intermediación financiera no pueden exceder del quince por ciento (15 %) de las colocaciones en activos de corto plazo, y la suma de todas las disponibilidades transitorias no puede superar el cinco por ciento (5%) del valor total del Fondo de Ahorro Previsional.⁹

1.6.2.11. RESPONSABILIDADES DE LAS EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS PREVISIONALES

- a) Entregar a los afiliados sin requisitos, o a sus derechohabientes, los saldos acumulados en la cuenta de ahorro individual obligatorio y en la cuenta de ahorro voluntario.

⁹ Art. 15, Ley de Seguridad Social 2001-55, Registro Oficial 465 de 30-11-2001

- b) Entregar a los afiliados o a sus herederos, según el caso, los saldos acumulados en su cuenta de ahorro voluntario individual.

1.6.3. LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO¹⁰

Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, que es la entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

1.6.3.1. CAPITAL Y RESERVAS

Los Miembros del Directorio son civil y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes.

Según lo establecido en el artículo 30 de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, la administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su estatuto.

Son atribuciones y deberes del Directorio, sin perjuicio del cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, las siguientes:

- a) Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su ejecución;
- b) Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas.
Igualmente procede, en lo que sea aplicable, con las operaciones activas y pasivas que individualmente excedan del dos por ciento (2%) del patrimonio técnico;

¹⁰ Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Registro Oficial 250 de 23-03-2001 hasta última reforma publicada en R.O. suplemento 369 de 24-01-2011

- c) Emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que incluye la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero.

La opinión del Directorio es enviada a la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el ámbito de su competencia, siguiendo las instrucciones que ésta determine;

- d) Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, de acuerdo a su competencia, referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones o iniciativas sobre la marcha de la institución; y,

- e) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de esta ley, de la Superintendencia de Bancos y Seguros, dentro de su competencia, de la Junta General y del mismo Directorio.

El o los Miembros del Directorio y/o del Consejo de Administración que inobserven lo dispuesto en el artículo 30, son sancionados por el Superintendente de Bancos y Seguros, con una multa de hasta dos mil unidades de valor constante (2000 UVC's), sin perjuicio de la responsabilidad penal a que su conducta diere lugar.¹¹

Los representantes legales y funcionarios de la institución financiera que son previamente convocados deben, salvo casos de fuerza mayor debidamente justificados, asistir obligatoriamente a las sesiones del Directorio, únicamente con voz informativa.

En el artículo 31 de ésta de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero se señala que de las sesiones de la junta general de accionistas se levantan actas suscritas por el Presidente y Secretario. Copias certificadas de las mismas y del expediente se remiten a la Superintendencia en el término de ocho días siguientes a la fecha de la reunión.

¹¹ (Según el Art. 12 de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador (R.O. 34-S, 13-III-2000), el valor de la UVC es de 2,6289 dólares de los Estados Unidos de América).

La Superintendencia verifica el cumplimiento de las formalidades legales y reglamentarias para la instalación de la Junta, el acatamiento de las instrucciones que hubiese impartido y la existencia y veracidad de los documentos e informes que son materia de conocimiento y resolución de la Junta.

El Directorio de una institución del sistema financiero privado está integrado siempre por un número impar, no menor de cinco, ni mayor de quince vocales principales, elegidos por un período de hasta dos años por la junta general de accionistas, pudiendo ser indefinidamente reelegidos. Esta designa además tantos vocales suplentes cuantos principales tenga, por igual período de conformidad con el respectivo estatuto.

Para la designación de los vocales principales y suplentes del Directorio de una institución del sistema financiero privado, se garantiza el derecho de las minorías, de acuerdo con las normas que dicte la Superintendencia.

Cuando no se completa el quórum requerido en dos convocatorias sucesivas a reuniones de Directorio y siempre que fueren notificados en la forma estatutaria a todos los miembros, se presume su inoperancia y se procede a su renovación. Para tal efecto, el representante legal convoca de inmediato a junta general de accionistas para elegir a todos los vocales de acuerdo al respectivo estatuto.

No pueden ser directores de una institución del sistema financiero privado:

- a) Los gerentes, apoderados generales, auditores internos y externos y más funcionarios y empleados, cualquiera sea su denominación de la institución de que se trate y de sus empresas subsidiarias o afiliadas;
- b) Los directores, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras instituciones de la misma especie;
- c) Quienes estuvieren en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las instituciones del sistema financiero sujetas a esta ley;

- d) Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera;
- e) Quienes estuviesen litigando contra la institución del sistema financiero privado de que se trate;
- f) Quienes hubiesen sido condenados por delito mientras penda la pena;
- g) El cónyuge o el pariente dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad y el padre o hijo adoptivo de un Director principal o suplente, funcionario o empleado de la institución del sistema financiero privado de que se trate, salvo que cuente con autorización expresa de la Superintendencia;
- h) Quienes por cualquier causa estén legalmente incapacitados; y,
- i) Los menores de edad.

Las disposiciones contenidas en las letras b) a la i) del artículo 34, son también aplicables a los representantes legales, vicepresidentes, gerentes, subgerentes y auditores internos de una institución del sistema financiero privado, así como a los representantes legales de las personas jurídicas que fuesen designados vocales del Directorio.

Las disposiciones contenidas en las letras c) y d) de este artículo son aplicables también a las personas jurídicas designadas; cuando alguno de sus socios o accionistas que representen al menos el veinte por ciento (20%) de su capital estén incursas en dichas inhabilidades.

Sin perjuicio del cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, el representante legal de una institución del sistema financiero está obligado a:

- a) Informar al Directorio, al menos mensualmente, de las operaciones de crédito, inversiones y contingentes realizadas con una misma persona o firma vinculada, que sean superiores al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico de la institución. Una copia de tal informe se archivará con el acta de la respectiva sesión del Directorio; y,

- b) Poner en conocimiento del Directorio, en la próxima reunión que éste celebre, toda comunicación de la Superintendencia que contenga observaciones y cuando así lo exija, dejando constancia de ello en el acta de la sesión en la que constará, además, la resolución adoptada por el Directorio. Copia certificada se remite a la Superintendencia dentro de los ocho días siguientes de realizada la sesión.

El monto mínimo de capital pagado para constituir una institución financiera para las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo es de 1.314.470 USD; y, asimismo, de acuerdo con sus estatutos o por decisión de la Junta General de Accionistas, pueden constituir otras reservas que tengan el carácter de especiales o facultativas, formadas por la transferencia de las utilidades al patrimonio.¹²

Pueden ser accionistas de instituciones del sistema financiero privado los fondos de inversión o mutuos, de cesantía y de pensiones legalmente constituidos, previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.¹³

1.6.4. CÓDIGO CIVIL¹⁴

La presencia de este cuerpo legal en la administración del Fondo se relaciona con la sociedad conyugal en el Ecuador, contenida en el artículo 157 en el que se establece que son componentes de esta los siguientes:

1. Los salarios y emolumentos de todo género de empleos y oficios, devengados durante el matrimonio;
2. Los frutos, réditos, pensiones, intereses y lucro de cualquiera naturaleza, que provengan, sea de los bienes sociales, sea de los bienes propios de cada uno de los cónyuges, y que se devenguen durante el matrimonio;
3. El dinero que cualquiera de los cónyuges aportare a la sociedad, o durante ella adquiriere; obligándose la sociedad a la restitución de igual suma;

¹² Ley de Instituciones del Sistema Financiero Art. 37

¹³ Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Art. 44

¹⁴ Código Civil, Codificación 2005 – 010 , de 10 de mayo 2005, RO 46 2005-06-24

4. Las cosas fungibles y especies muebles que cualquiera de los cónyuges aportare al matrimonio, o durante él adquiriere; quedando obligada la sociedad a restituir su valor, según el que tuvieron al tiempo del aporte o de la adquisición; y,
5. Todos los bienes que cualquiera de los cónyuges adquiriera durante el matrimonio, a título oneroso.

Las reglas anteriores pueden modificarse mediante las capitulaciones matrimoniales, conforme lo dispuesto en el artículo 152 de este cuerpo legal.

1.6.5. DISPOSICIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

1.6.5.1. NORMAS PARA LA CONSTITUCIÓN O REGISTRO DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS.¹⁵

1. Nombre de la entidad o gremio profesional u ocupacional;
2. Nombre o denominación del fondo, el mismo que deberá contener la expresión “Fondo complementario previsional cerrado” o sus siglas “FCPC”
3. Domicilio, teléfono, fax y correo electrónico;
4. Plazo de duración del fondo, el mismo que podrá ser indefinido; y,
5. Nombre, domicilio, nacionalidad y número de la cédula de ciudadanía o del pasaporte del representante legal de la institución o gremio profesional u ocupacional;
6. La solicitud acompañada de la siguiente documentación:
 - 6.1 Ley constitutiva o escritura pública de constitución del fondo, que contiene: domicilio, objeto social, aporte inicial, duración y estructura organizativa;
 - 6.2 Detalle de los participantes constituyentes, con la indicación del número de cédula de ciudadanía y el porcentaje de participación a la fecha;
 - 6.3 El monto de activos del fondo,

¹⁵ Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución SBS-2004-0740, 2004-09-16

- 6.4 Un estudio económico financiero y actuarial actualizado que demuestre la viabilidad del Fondo complementario previsional. El estudio reúne las condiciones mínimas exigidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- 6.5 El Plan estratégico y la estructura orgánico funcional del fondo, esta última responde a principios básicos de administración de riesgos, los mismos que son establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en función del tipo del fondo al que pertenezca.
- 6.6 El estatuto, el cual contiene por lo menos lo siguiente:
 - 6.6.1 Nombre, domicilio y duración del FCPC
 - 6.6.2 Forma de integración de la asamblea general de partícipes, convocatorias, quórum para su instalación, deberes y obligaciones de los partícipes y el tiempo mínimo de permanencia en el fondo; la frecuencia de las reuniones; la forma de designar al consejo de administración así como sus deberes y atribuciones, la forma de elegir al auditor externo sus deberes y obligaciones; y, la forma de nombrar a los miembros del comité de inversiones y comité de riesgos así como también sus deberes y obligaciones.
 - 6.6.3. Las prestaciones que otorgará el fondo y las condiciones que cumplen los partícipes para acceder a las misma; y,
 - 6.6.4 La política general de inversiones la cual se enmarca en los objetivos de inversión aprobados por el consejo de administración y en las normas generales de riesgo que, de manera general emita para el efecto la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Adicionalmente, se elabora reglamentos internos para la organización y funcionamiento del consejo de administración, comités de riesgos e inversiones y comisión de prestaciones, los que son aprobados previamente por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.6.5.2. EL GOBIERNO, LA ADMINISTRACIÓN Y LA SUPERVISIÓN DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS- FCPC

Par efectos de supervisión mediante un enfoque de manejo de riesgos de inversión y de crédito, los fondos complementarios previsionales existentes cerrados se clasifican según el volumen de sus activos y del porcentaje total de activos administrados que son destinados a operaciones de crédito directo a sus partícipes con el respaldo o colateral de aportes del afiliado.

Los fondos complementarios previsionales cerrados se clasifican en:

| TIPO DE FONDO | RANGO DE ACTIVOS ADMINISTRADOS US\$ | PORCENTAJE DEL TOTAL DE ACTIVOS QUE SE DESTINA A OPERACIONES DE CREDITO | |
|---------------|-------------------------------------|---|---------------|
| | | DE 0% A 50% | DE 51% A 100% |
| TIPO I | 1 – 1.000.000 | TIPO I | TIPO I |
| TIPO II | 1.000.001 – 5.000.000 | TIPO II | TIPO I |
| TIPO III | 5.000.001 – 10.000.000 | TIPO III | TIPO II |
| TIPO IV | 10.000.000 en adelante | TIPO IV | TIPO IV |

Para el caso de nuestra investigación nos referiremos a los fondos previsionales complementarios tipo IV que cuentan con una estructura organizacional básica compuesta por la asamblea de partícipes, el consejo de administración, un representante legal, el auditor externo, un comité de riesgos, un comité de inversiones y el área de contabilidad y custodia de valores;

Las atribuciones y funciones de los citados estamentos y sus integrantes se encuentran en concordancia con las desarrolladas en el capítulo II de esta investigación.

1.6.6. ESTATUTO DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO¹⁶

Esta domiciliado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, Provincia de Pichincha en la República del Ecuador, su duración se estableció por tiempo indefinido y puede disolverse y liquidarse por las causales y en la forma establecidas en la Ley y en el Estatuto.

¹⁶ Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución, SBS - 2006-725, 2006-12-15

Los recursos financieros del Fondo de Cesantía está integrado por:

- Las aportaciones de los socios,
- Donaciones y legados;
- Las reservas; y,
- Otros recursos

Los porcentajes de aportación de socios fueron establecidos con resoluciones de la Asamblea General de Socios.

La cuantía de la cesantía de los socios está determinada por el saldo de su cuenta individual a la fecha que por escrito expresen su voluntad de dejar de ser socios, siempre y cuando haya dejado de laborar en la Contraloría General del Estado.

La cuenta individual de los socios está conformada por los aportes de los socios y las reservas.

El pago de la Cesantía se realiza previa la deducción de los valores adeudados por préstamos y otras obligaciones, de acuerdo a la información de contabilidad.

En el evento de producirse la cesación masiva de socios en el desempeño de cargos en la Contraloría, el pago de la cesantía se realizará en función de la liquidez del Fondo de Cesantía.

El Fondo concede préstamos en plazos y montos acorde con su situación financiera, capacidad de pago del solicitante y de conformidad con el reglamento de préstamos vigente.

La administración de los recursos financieros del Fondo de Cesantía se realiza bajo criterios de seguridad y rentabilidad orientados al cumplimiento de los objetivos sociales y de acuerdo a la reglamentación respectiva.

1.7. REGLAMENTOS INTERNOS

1.7.1. REGLAMENTO DE ELECCIONES

El presente Reglamento fue aprobado por el Directorio de la Cesantía, el 29 de noviembre del 2002, con la finalidad de establecer los procedimientos a seguir cuando se produce el cambio del personal directivo.

1.7.2. REGLAMENTO DE REPRESENTANTES

El Reglamento de Designación de Representantes a las Asambleas de la Sociedad de Ahorro para la Cesantía de los Empleados de la Contraloría General del Estado, fue aprobado por el Directorio en las sesiones de 26 de marzo y 3 de agosto de 1998, fue elaborado por la necesidad de contar con un instrumento que norme a los miembros de la asamblea, tratando de contar con personas que tengan interés y dispongan de tiempo suficiente para discutir los asuntos trascendentales de la Sociedad de Cesantía, con una intervención o participación de los socios a nivel nacional.

1.7.3. REGLAMENTO DE PRÉSTAMOS

Reglamento que fue aprobado por el Consejo de Administración del Fondo Privado de Cesantía de la Contraloría General del Estado, el 29 de julio de 2009, su objetivo es regular el servicio de concesión de préstamos en beneficio de los socios, facilitando créditos de modo que puedan suplir sus necesidades.

1.7.4. REGLAMENTO DEL PLAN AHORRO

Reglamento que fue aprobado el 15 de diciembre de 2005 por el Directorio de la Sociedad de Cesantía de los Servidores de la Contraloría General del Estado.

El Plan Ahorro se creó con la finalidad de incentivar el ahorro de los socios, cada plan está conformado por 96 integrantes, quienes suscriben el formulario de solicitud de inscripción y son calificados por una comisión designada por el Directorio de la Sociedad de Cesantía, la cual verifica que el socio inscrito tenga capacidad de liquidez en las mensualidades, décimo tercer sueldo y bonificaciones.

1.7.5. REGLAMENTO DE AYUDAS ECONÓMICAS POR FALLECIMIENTO

El Directorio de la Sociedad de Ahorro para la Cesantía de los Empleados de la Contraloría General del Estado, reformó éste Reglamento el 30 de noviembre de 2000, fecha desde la que se encuentra vigente.

Este Reglamento beneficia a los socios que conforman la Sociedad de Ahorro para la Cesantía de los Empleados de la Contraloría General del Estado, que presten sus servicios y que sus aportaciones sean como mínimo seis meses.

El objetivo del Reglamento es cumplir con una función social en beneficio de los socios y deudos, facilitándoles las ayudas económicas de una manera oportuna y en los términos previstos en este reglamento.

CAPITULO II

PROCESOS DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE CESANTIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO – FCPC

En el Fondo de Cesantía se identifican cuatro procesos principales que son:

- Procesos Legales,
- Proceso de Recaudaciones,
- Proceso de Inversiones (Préstamos); y,
- Procesos de Gastos.

Los procesos legales están contemplados en el Estatuto del Fondo y en la base legal vigente tratada en el capítulo I, por lo que en este capítulo se tratarán otros inherentes.

2.1 PROCESO DE RECAUDACIONES

Como estrategias de captación de recursos el fondo facilita a sus socios el ahorro voluntario a través de los fondos de navidad y plan ahorro, recursos que generan al socio una rentabilidad y al fondo una mayor capacidad de operación.

Existen captaciones obligatorias destinadas a asegurar la recuperación de la deuda en el evento de que un socio fallezca antes de haber cumplido con sus obligaciones como es el caso del seguro de desgravamen a través de una compañía de seguros privada; y, a incrementar el fondo denominado de ayudas económicas.

Para incrementar el nivel de satisfacción de sus socios el Fondo de Cesantía ha impulsado servicios complementarios en los que por ser corporativos sus asociados obtienen beneficios a la vez que la Organización percibe comisiones por la intermediación de estos servicios que entre otros son: telefonía móvil; pólizas de seguros de salud y vehicular; cobranzas a través de roles de pago.

El Fondo de Cesantía como producto de su gestión misional obtiene recursos originados en las aportaciones individuales de sus socios, recuperación de préstamos e intereses, fuentes que representan el 90% de su recaudación mensual, procesos que como un aporte de este trabajo de investigación son presentados en formas de diagramas.

A través del uso de esta herramienta gráfica se pudieron determinar algunas observaciones en los procesos que son comentadas en el capítulo IV de ésta tesis.

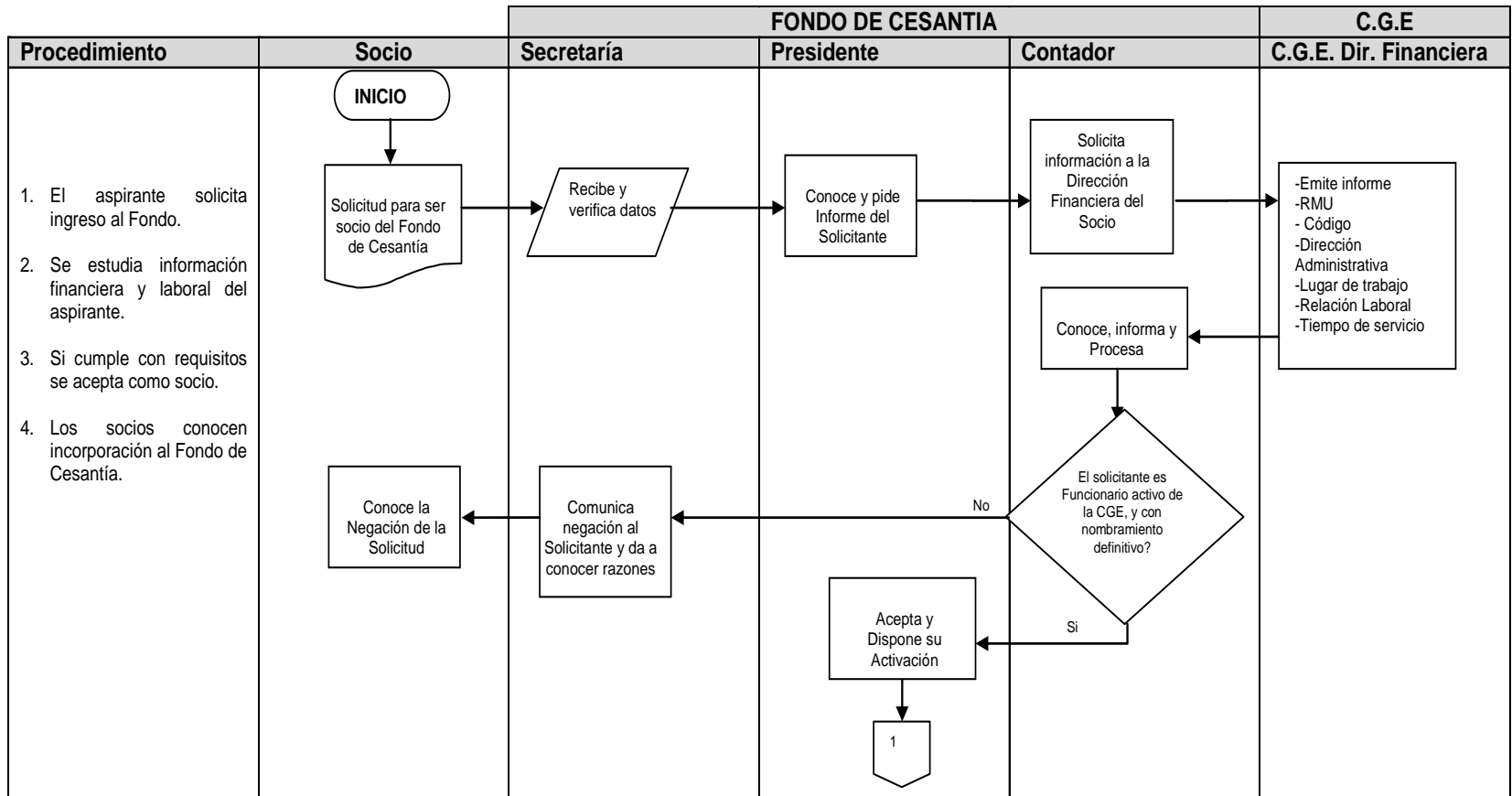
2.1.1 DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO RECAUDACIONES

La fuente de información del proceso de recaudaciones es el Estatuto del Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado, así como de los reglamentos internos, en razón de que este es un proceso dinámico que interrelaciona el origen de los ingresos entre los que se encuentran los aportes y la recuperación de las inversiones.

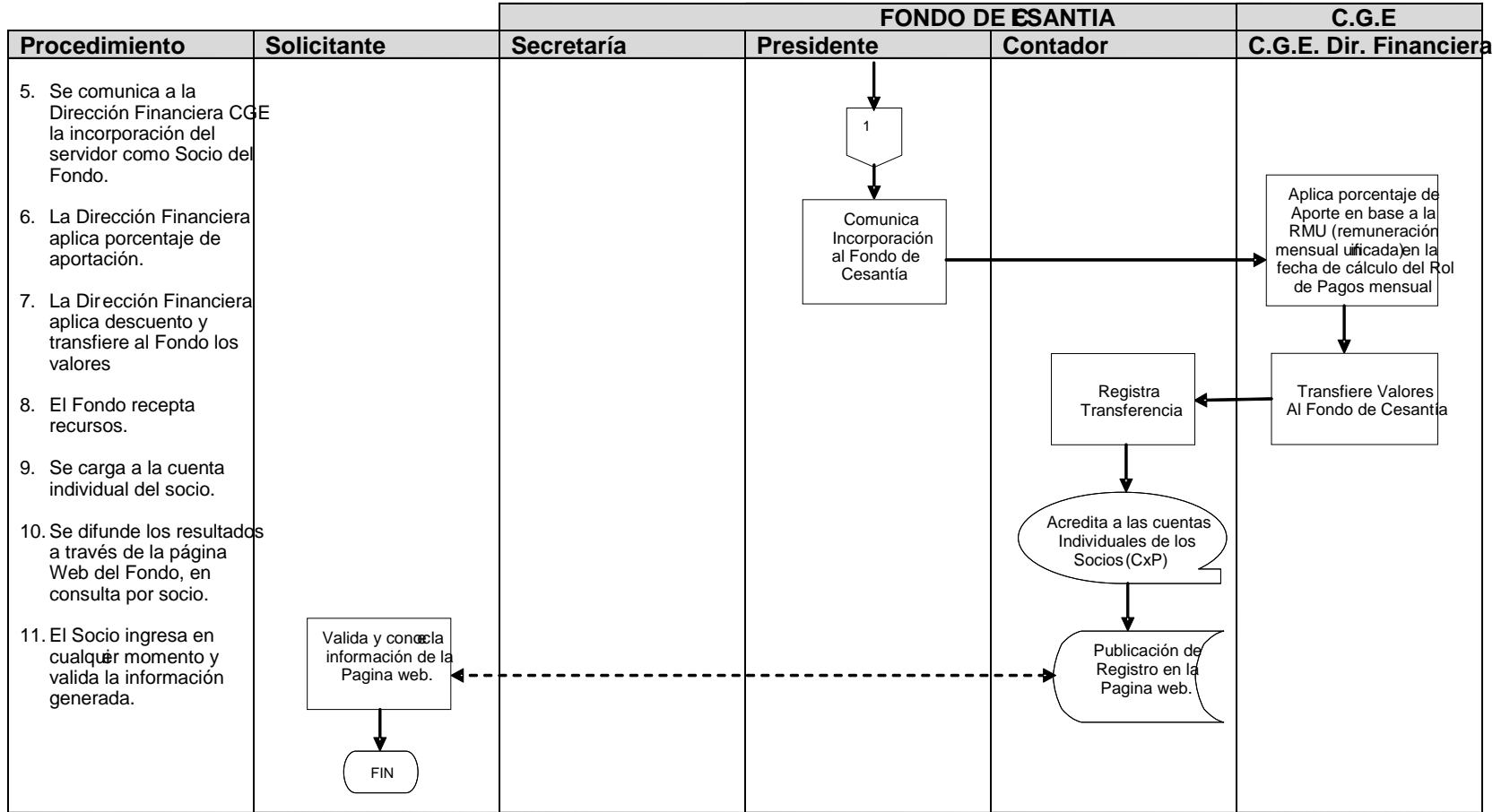
**DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECAUDACIONES
SUBPROCESO: APOORTE INDIVIDUAL**

Objetivo:

Visualizar el proceso de autorización, aportación individual, descuento, transferencia de recursos y registro en cuenta individual de los socios.

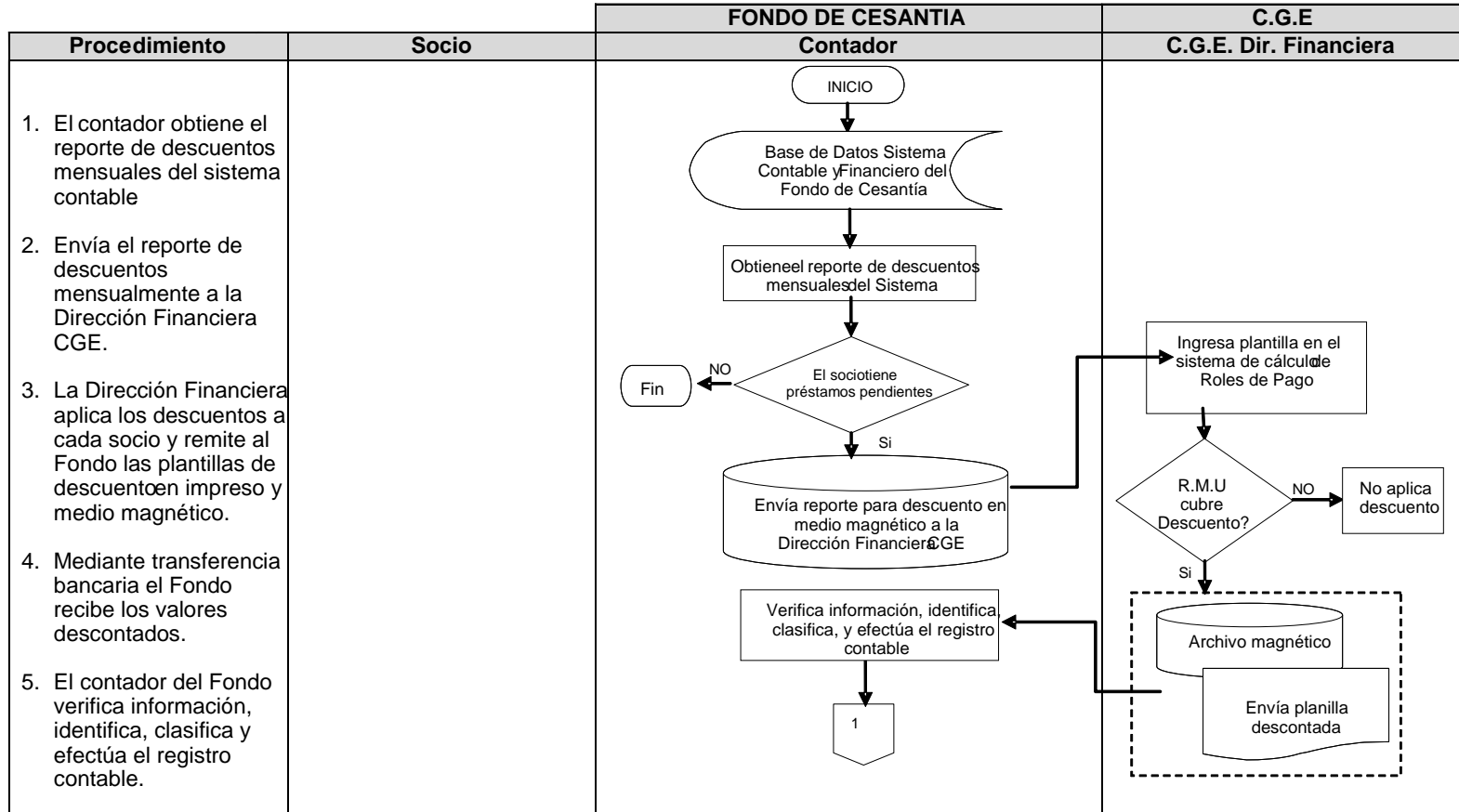


**DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECAUDACIONES
SUBPROCESO: APOORTE INDIVIDUAL**

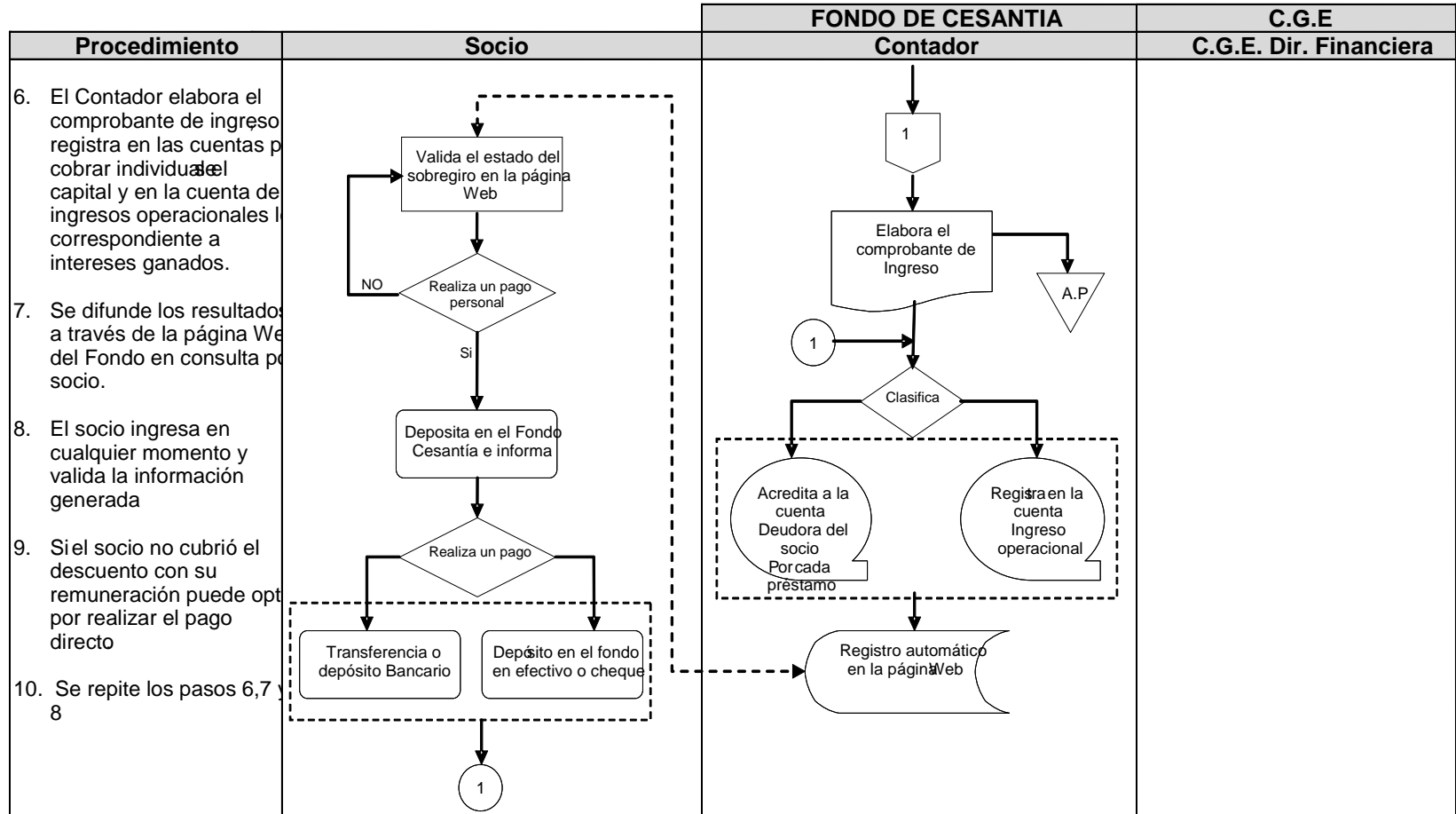


**DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECAUDACIONES
SUBPROCESO: RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS**

Objetivo: Visualizar el proceso de recuperación de Inversiones en Préstamos



**DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAUDACIONES
SUBPROCESO RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS**



2.2 PROCESO DE INVERSIONES ¹⁷

Las actividades de inversión se centran en la colocación de inversiones a través de préstamos a sus socios, para lo cual se definieron tres tipos de préstamos así:

2.2.1 PRÉSTAMOS EMERGENTES

El préstamo emergente es concedido por un monto de hasta dos mil dólares, 2 000,00 USD, con una tasa de interés del 12% anual sobre saldos y hasta dos años plazo.

Requisitos:

1. Tener nombramiento definitivo en la Contraloría General del Estado y ser socio del Fondo de Cesantía por lo menos seis meses.
2. Solicitud de préstamo debidamente llenada y firmada, sin borrones, tachaduras ni enmendaduras.
3. Pagaré suscrito por el deudor; en el caso que el saldo de la cuenta individual sea menor que el monto del préstamo solicitado, el pagaré será garantizado por dos garantes.
4. Copia de la cédula de ciudadanía del deudor.
5. Copia del último rol de pagos que demuestre la liquidez para cubrir el dividendo.

2.2.2 PRÉSTAMOS ORDINARIOS.-

El préstamo ordinario es concedido hasta por un monto de veinte mil, 00/100 dólares, 20 000.00 USD, con una tasa de interés del 11% anual sobre saldos y hasta siete años, de acuerdo con la siguiente tabla:

| | |
|-------------------------|---------------------|
| De 1 a 2 años de socio: | Hasta 10 000,00 USD |
| De 2 a 3 años de socio: | Hasta 15 000,00 USD |
| De 3 años en adelante | Hasta 20 000,00 USD |

¹⁷ Reglamento de préstamos aprobado en sesiones de Directorio de 7 y 29 de julio de 2009

Requisitos:

1. Nombramiento definitivo en la Contraloría General del Estado y ser socio del Fondo de Cesantía.
2. Solicitud del préstamo debidamente llenada y firmada, sin borrones, tachaduras ni enmendaduras.
3. Pagaré suscrito por el deudor y dos garantes, servidores activos de la Contraloría General del Estado, socios del Fondo de Cesantía; en el caso que el saldo de la cuenta individual del socio sea mayor que el valor del préstamo solicitado, no se requiere de garantes.
4. Copias de la cédula de ciudadanía del deudor.
5. Copia de la última papeleta de liquidación de haberes del deudor. La remuneración liquida del último mes, no debe ser inferior a la cuota mensual a descontarse por el préstamo.

2.2.3 PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS.-

El préstamo hipotecario es concedido por un monto de hasta setenta mil dólares, 00/100, 70 000,00 USD, con una tasa de interés del 9% anual sobre saldos y hasta veinte años plazo, de acuerdo con la siguiente tabla

| | |
|-------------------------|---------------------|
| De 3 a 4 años de socio: | Hasta 50 000,00 USD |
| De 4 a 5 años de socio: | Hasta 60 000,00 USD |
| De 5 años en adelante | Hasta 70 000,00 USD |

Requisitos:

1. Tener nombramiento definitivo en la Contraloría General del Estado y ser socio del Fondo de Cesantía por lo menos tres años
2. Solicitud de préstamo y pagaré, debidamente llenados y firmados, sin borrones, tachaduras ni enmendaduras.
3. Copias a color de las cédulas de ciudadanía del solicitante y su cónyuge, si fuere del caso.
4. Copias a color de la papeleta de votación del solicitante y su cónyuge, si fuere del caso.

5. Copia certificada de la escritura del bien a hipotecar (primera hipoteca) o promesa de compra venta, si fuere del caso.
6. Certificado actualizado de gravámenes del Registrador de la Propiedad.
7. Carta de pago del impuesto predial del año en curso y del anterior.
8. Avalúo, croquis de ubicación, fotografías e implantación del bien a hipotecar, extendido por un profesional competente, registrado en el respectivo Colegio Profesional.
9. Copia de la última papeleta de liquidación de haberes, la remuneración líquida del último mes, no debe ser inferior a la cuota mensual a descontarse por el préstamo. (Con este crédito se podrán cancelar los préstamos emergente y ordinario, a fin de justificar la liquidez previa solicitud y autorización del socio).
10. En el caso de adquirir un bien de propiedad horizontal, adjunta el acta de nombramiento del administrador, certificada por el Secretario y el certificado de expensas que están al día en las alícuotas.

El monto del crédito a otorgarse, no excede del 80% del valor del avalúo del inmueble, conforme el informe de la Comisión Calificadora.

Para los trámites judiciales para la constitución de la hipoteca, el Fondo de Cesantía facilita los servicios de un abogado, cuyos costos son con cargo al solicitante, sin embargo, si el socio considera conveniente, realiza estos trámites por su cuenta.

El Fondo de Cesantía facilita los servicios de un perito evaluador, cuyo costo es cubierto por el socio solicitante.

2.2.4. TRÁMITE Y APROBACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS

- a) Las solicitudes de préstamos y los documentos que respaldan los requisitos, se presentan en la Secretaría del Fondo de Cesantía, a fin de que sean fechadas y numeradas para su trámite.
- b) El Presidente y/o Vicepresidente en conocimiento de la solicitud, dispone al Departamento de Contabilidad, presentar el informe financiero del solicitante y de sus garantes.

- c) La aprobación de los préstamos Emergentes y Ordinarios, está a cargo del Presidente y Tesorero del Fondo de Cesantía. En ausencia del Presidente, aprueba el Vicepresidente, a falta del Tesorero o Vicepresidente un Vocal Principal; quienes se reservan el derecho de aprobar o negar total o parcialmente la solicitud en función del informe financiero.
- d) La aprobación de los préstamos hipotecarios está a cargo de una comisión designada por el Consejo de Administración de entre sus miembros, la misma que está conformada con un mínimo de tres, quienes presentan su informe al Presidente para su verificación y trámite correspondiente. No participan en esta comisión el Presidente y el Tesorero; la Comisión se reserva el derecho de aprobar o negar total o parcialmente la solicitud en función del informe financiero u otros requisitos.
- e) Las solicitudes negadas son comunicadas por escrito a los socios, señalando los motivos que dieron lugar para ello.

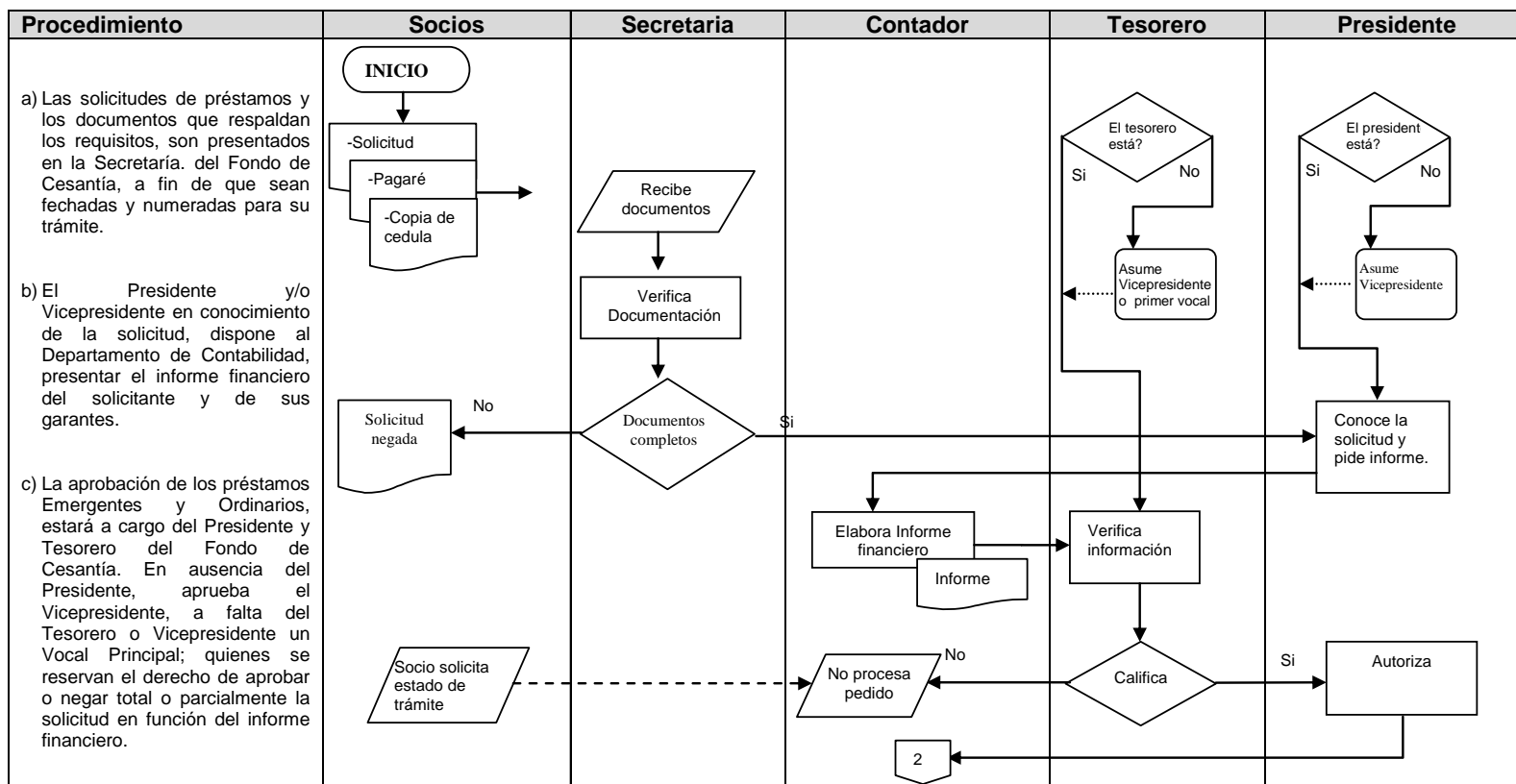
Forma de Pago

- a) Las alícuotas de los préstamos son descontadas a los deudores a través del rol de pagos, de sus mensualidades y décimo tercer sueldo, además, los deudores pueden realizar pagos directos en fechas anteriores a la remisión del descuento a la Dirección Financiera.
- b) Los descuentos se realizan a partir del mes siguiente al otorgamiento del préstamo, sin existir períodos de gracia.
- c) El préstamo es descontado de acuerdo a la tabla de amortización que para el efecto entrega el Fondo de Cesantía al socio que realiza el crédito.
- d) No se otorgan préstamos a ser descontados en una sola cuota al vencimiento.

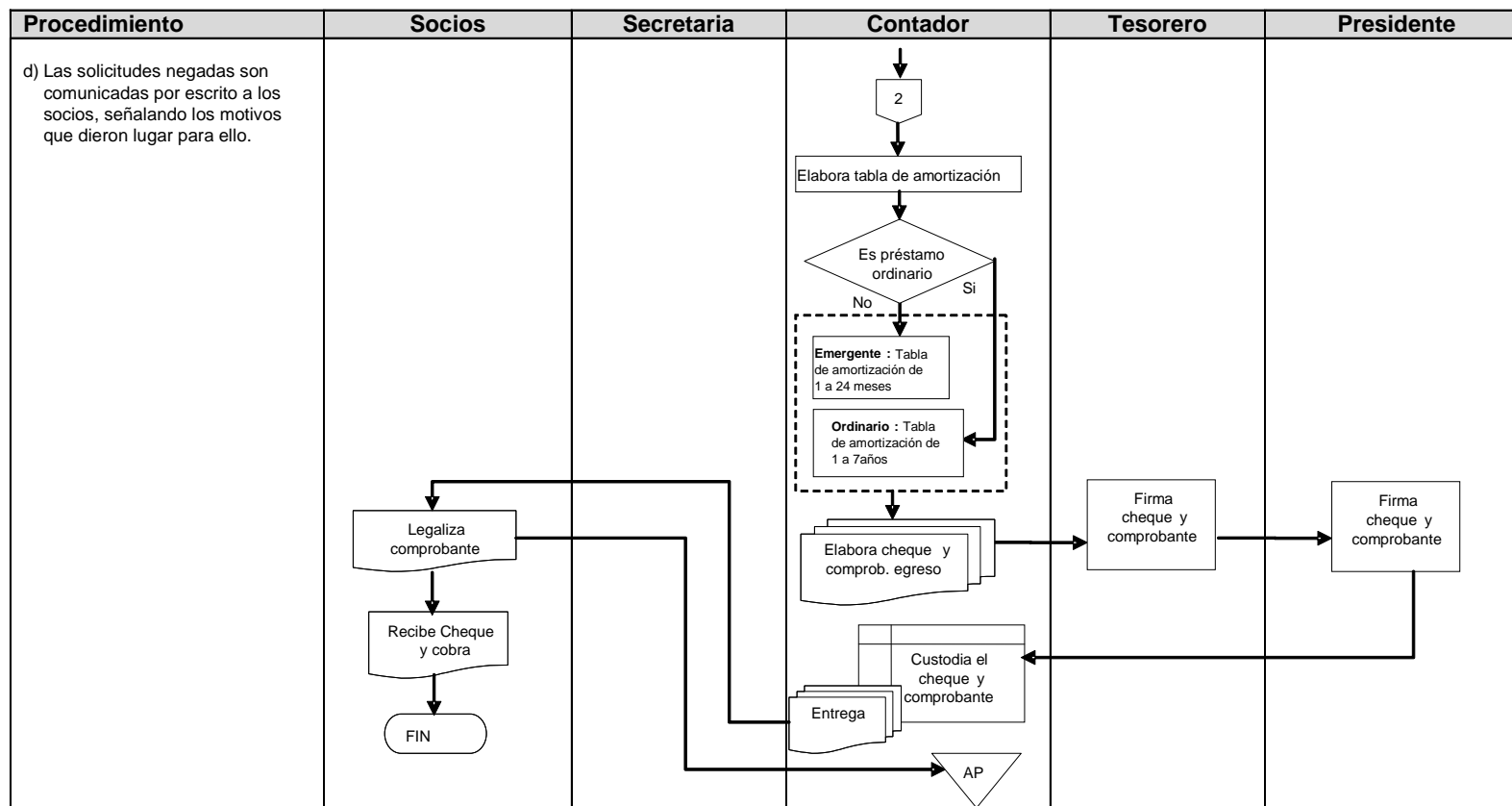
2.2.1 DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE INVERSIONES

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMOS
SUBPROCESOS: ORDINARIOS Y EMERGENTES**

Objetivo: Visualizar el proceso del servicio de concesión de préstamos en beneficio de los socios

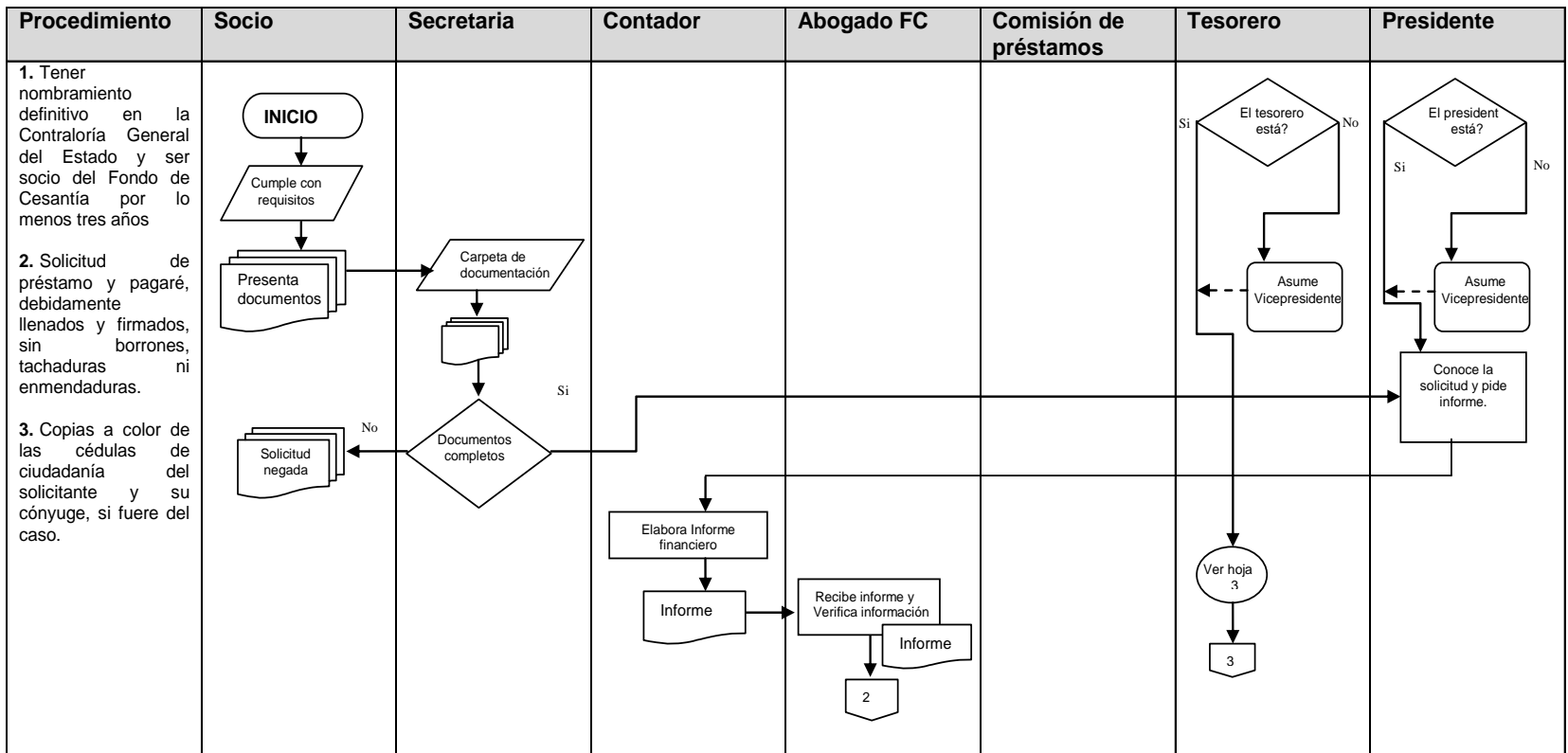


**DIAGRAMA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMOS
SUBPROCESOS: ORDINARIOS Y EMERGENTES**

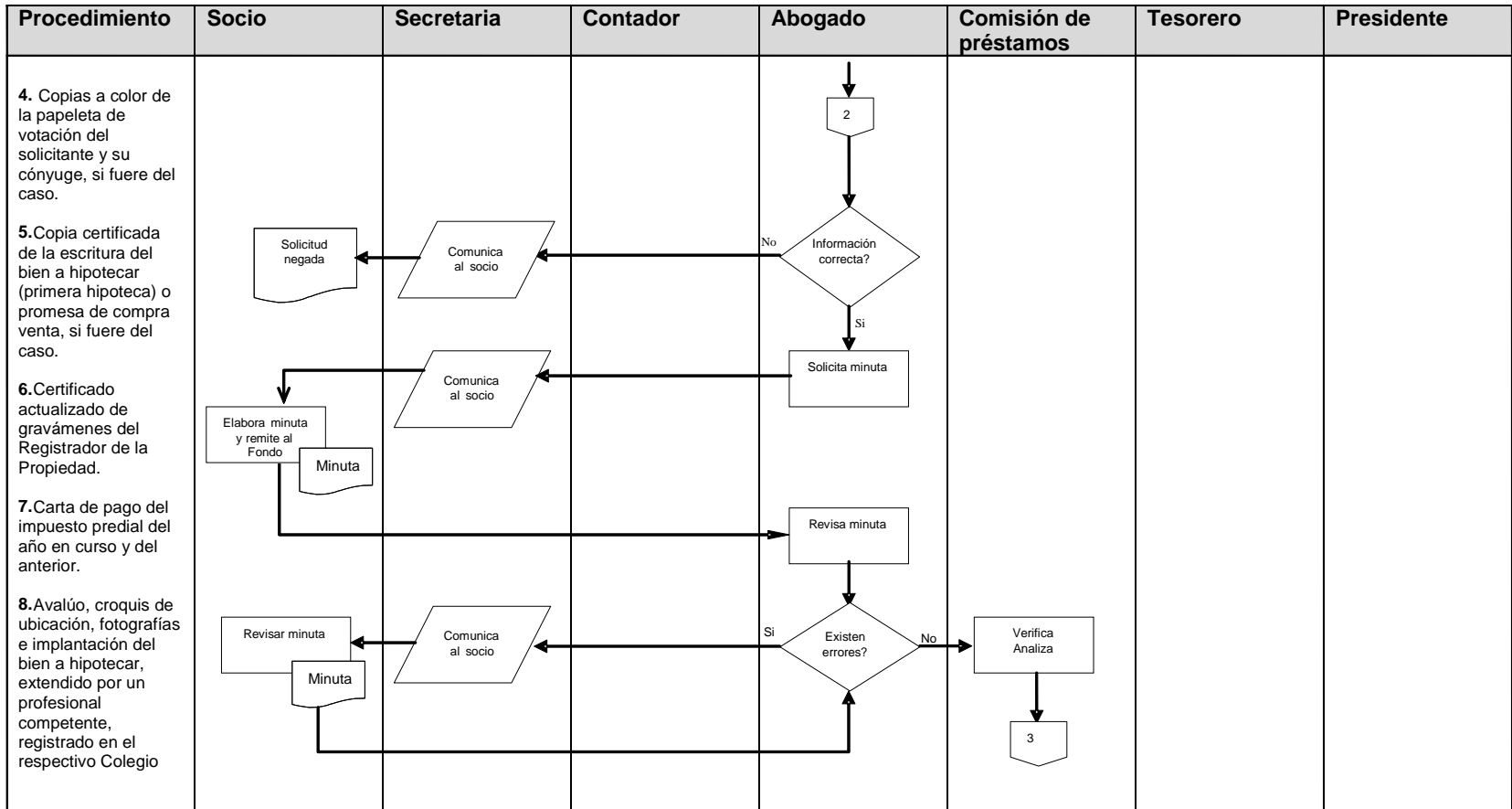


**DIAGRAMA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMOS
SUBPROCESO: HIPOTECARIOS**

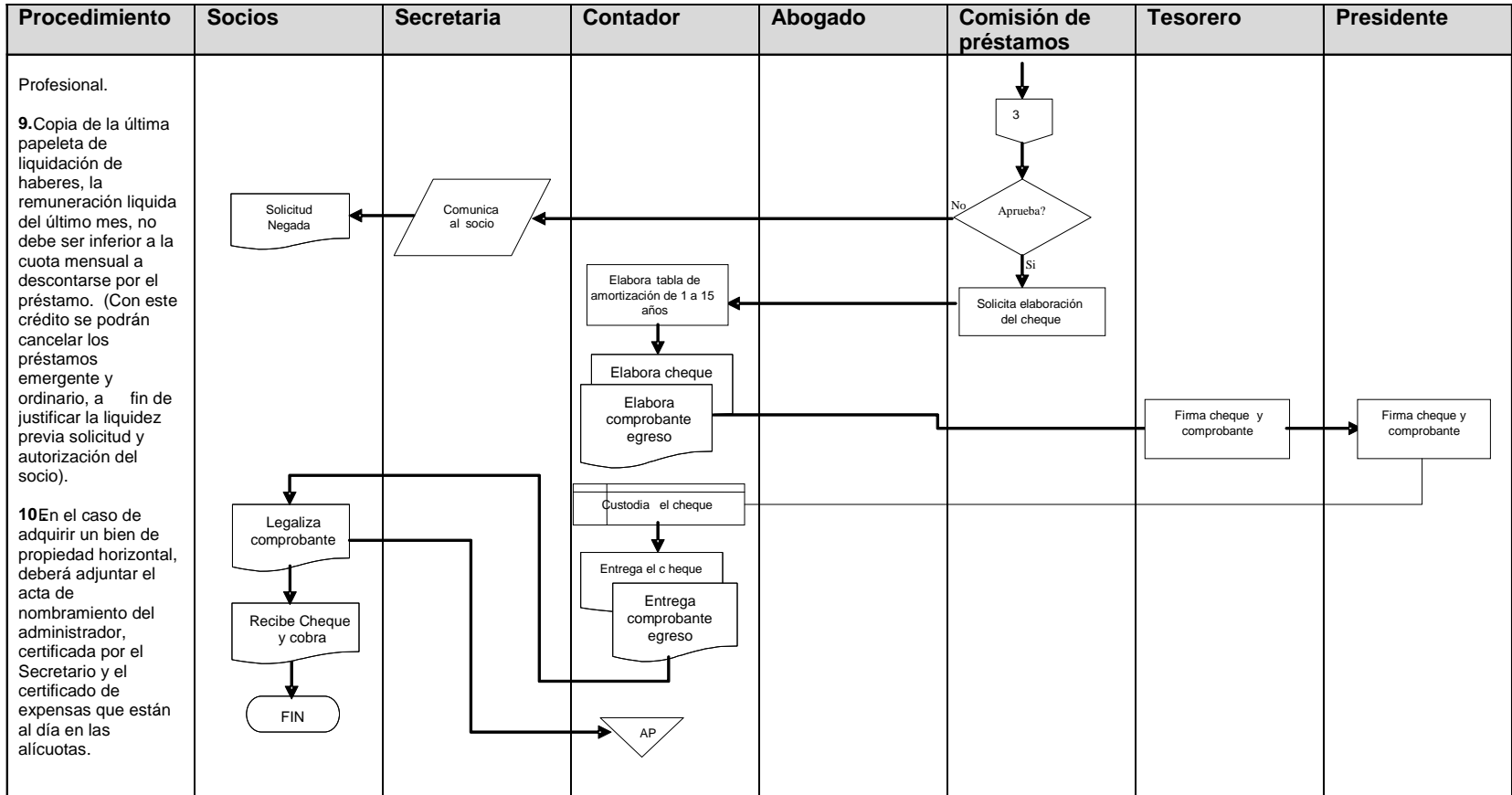
Objetivo: Visualizar el proceso del servicio de concesión de préstamos en beneficio de los socios



**DIAGRAMA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMOS
SUBPROCESO: HIPOTECARIOS**



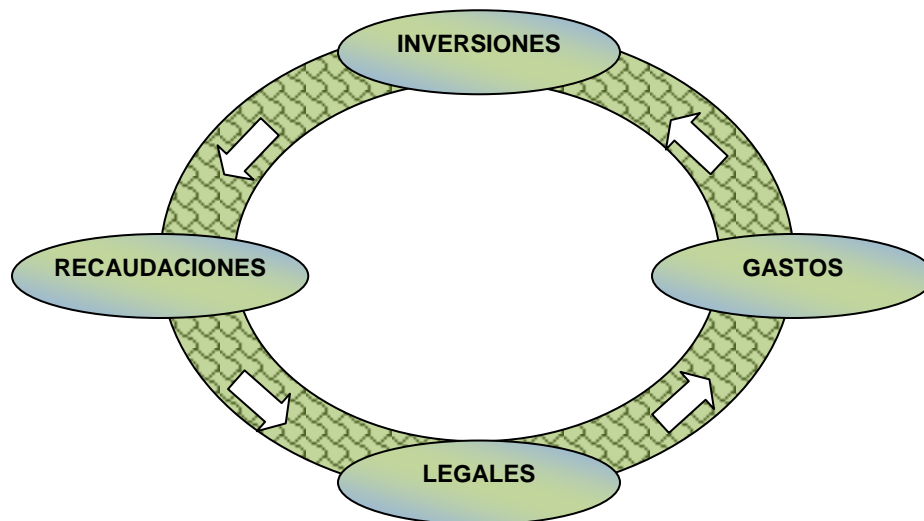
**DIAGRAMA DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMOS
SUBPROCESO: HIPOTECARIOS**



2.3 INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS

En el cumplimiento de la misión y objetivos del Fondo, los procesos que ejecuta se observó que los procesos interaccionan, es decir, el sistema de control es uno, que se realiza por procesos que son dependientes entre sí, de modo que el adecuado funcionamiento de uno de ellos, depende de la ejecución de los demás y viceversa.

Con el siguiente gráfico trato de mostrar la dinámica de los procesos del Fondo como resultado del análisis y consideraciones citadas durante los capítulos I y II.



Para ilustrar lo indicado podemos decir que la existencia de una base legal apropiada permite la interacción con el proceso de captación de recursos y estos a su vez dan lugar a que se realicen inversiones, para que estos procesos se ejecuten es necesario que se realicen gastos inherentes a la gestión del Fondo, que viabilizan su dinamismo.

CAPITULO III

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE CESANTIA DE LA CONTALORIA GENERAL DEL ESTADO

3.1 ANTECEDENTES

Con el presente trabajo de investigación se proyecta motivar al Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado, a considerar algunos cambios evolutivos hacia una filosofía de administración por procesos para la cual se plantea el registro o declaración de valores organizacionales que además de la Misión, Visión y Objetivos organizacionales descritos en el capítulo I, orientan la actuación de todos los grupos de interés relacionados, entre ellos están:

1. **Honestidad**, en el manejo de los recursos de los socios del Fondo.
2. **Ética**: En las decisiones y administración del Fondo se sujeta al marco legal regente y en la formación que posee el personal directivo y operativo.
3. **Responsabilidad**: con los socios, empleados y en la administración de los recursos de los socios.
4. **Transparencia**: Las decisiones, operaciones e información financiera trascendentales son puestas a consideración del Consejo de Administración, Asamblea de Representantes, Socios y Organismos de Control.
5. **Oportunidad**: en la prestación de servicios que otorga el Fondo a sus Socios.
6. **Solidaridad**: procurando el bienestar de los socios y la ayuda mutua.

Para la aplicación de ésta metodología se plantea la incorporación de un Mapa de Procesos que se muestra en el capítulo IV.

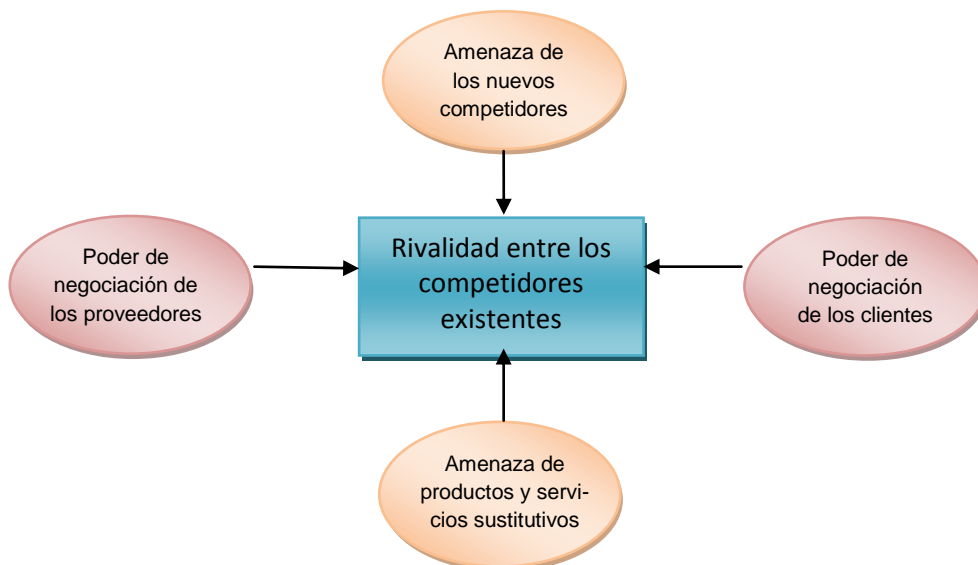
3.2 LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL E. PORTER

3.2.1 TEORÍAS Y CONCEPTOS

El análisis de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter, profesor de la Harvard Business School en 1979.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier organización en términos de rentabilidad y según su autor, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.¹⁸

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.



¹⁸ Wikipedia, Enciclopedia Libre,[en línea] http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas", citado el 28 de abril de 2011, última modificación 2-04-2011.

3.2.1.1 EL PODER DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Todas las compañías compiten en cierta medida con las organizaciones que ofrecen productos o servicios sustitutos. El grado en el cual existen alternativas claras para los productos o servicios ofrecidos establece un tope en los precios que puede determinar una empresa para esos bienes o servicios. En mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad, como es el caso del incremento de ventas de carne de ave o pescado cuando el precio de la carne de res es muy alto.

3.2.1.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Los nuevos participantes traen nuevo vigor, nuevos recursos y un fuerte deseo de obtener participación en el mercado. Pueden ser organizaciones nuevas pero, con frecuencia son grandes empresas que buscan nuevas oportunidades de crecimiento en un negocio relacionado.

3.2.1.3 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ESTABLECIDOS

La competencia entre las organizaciones existentes, la que más fácilmente se reconoce y comprende de las cinco fuerzas que dirigen la competencia, por lo general adopta la forma familiar de guerra de precios “*¡Especial, únicamente por esta semana: nuevos precios rebajados!*”, campañas de publicitada competitiva “*La calidad es la prioridad número 1*”, lanzamiento de nuevos productos “*El computados que usted ya sabe cómo utilizar*”; y, el incremento del servicio o garantías al cliente “*Sólo nuestros automóviles tienen un plan de protección de 5 años o 5000 km*” A medida que se incrementa la rivalidad competitiva y los clientes se hacen más complejos, el servicio al cliente se convierte cada vez más en un factor en dicha competencia.¹⁹

¹⁹ GOODSTEIN Leonard y Otros, Planeación Estratégica Aplicada, pág. 297, Ed. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1998.

La rivalidad se incrementa debido a que una organización siente presión para mejorar su posición o busca una oportunidad para hacerlo. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las otras cuatro fuerzas, en donde se define la rentabilidad de un sector que mientras menos competido se encuentre normalmente será más rentable y viceversa.

3.2.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

Los compradores compiten con la industria al tratar de reducir los precios, exigir concesiones, insistir en una mayor calidad o servicios adicionales, y al hacer rivalizar a los proveedores entre sí. Todas estas actividades ejercen impacto en la rentabilidad de la industria. Por lo general, esta forma de competencia no la reconocen las empresas, aunque se convierte en algo muy importante cuando existe un comprador o un grupo de estos a gran escala que representa una parte significativa de los ingresos de la compañía.

3.2.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES.

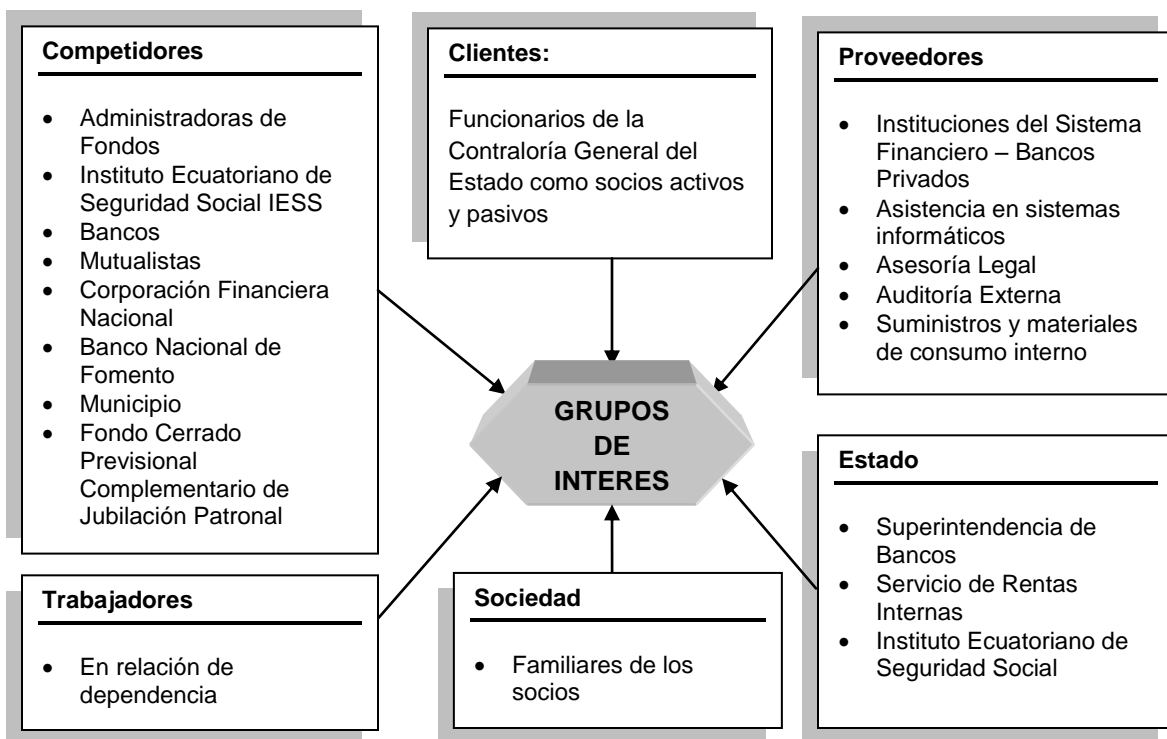
Los proveedores pueden ejercer impacto al aumentar o amenazar con el incremento de los precios o al reducir la calidad o disponibilidad de bienes o servicios. Por supuesto, estos movimientos ejercen un fuerte impacto en la rentabilidad, en especial cuando la industria no puede aumentar los precios para cubrir el incremento en el costo.

El impacto potencial de los proveedores en una industria aumenta cuando la oferta resulta dominada por unos pocos, cuando no existen muchos sustitutos de lo que se suministra o cuando la industria no constituye un cliente importante para dicho grupo.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

3.2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN EL FONDO DE CESANTÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Para iniciar con este análisis es necesario identificar los grupos de interés de la organización, para este caso recordemos que el Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado se constituyó como un Fondo Complementario Previsional Cerrado, cuyo interés se enfoca a los servidores y funcionarios de dicha entidad, por la naturaleza de esta organización los socios son a la vez los clientes por lo tanto este grupo se constituyen en Shareholders que son los accionistas y los Stakeholders²⁰ que son los grupos de interés que lo constituyen personas y organizaciones que pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la organización.



3.2.2.1 LA COMPETENCIA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

²⁰ AGURTO Espinosa Patricio, La Planificación Empresarial, Guía complementaria UTP segundo módulo, tercer semestre de la Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad.

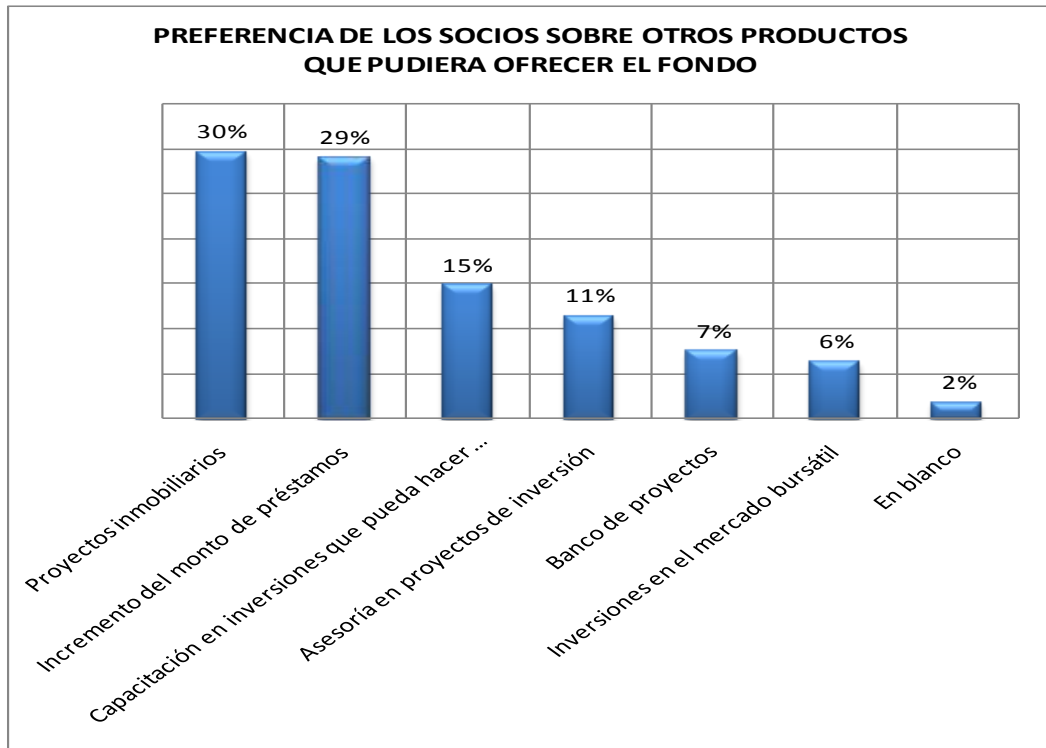
El Consejo de Administración del Fondo de Cesantía como parte de la gestión que realiza decidió otorgar préstamos a sus socios como una estrategia de rendimiento para el capital, actualmente ofrece los siguientes productos:

| Tipo de préstamos | Rango (dólares) | Tiempo - hasta |
|--------------------------|------------------------|-----------------------|
| Emergentes | 1,00 a 2.000,00 | 1 año |
| Ordinarios | 1,00 a 20.000,00 | 7 años |
| Hipotecarios | 1,00 a 70.000,00 | 15 años |

Pese a un portafolio de productos atractivos, no todos los socios se ven interesados en el endeudamiento, ya que existen otros *productos sustitutivos* que ofrece el Sistema Financiero como Bancos, Mutualistas, Cooperativas y Administradoras de Fondos entre otros, con una gran diversidad de productos y alternativas de inversión y ahorro, por lo que es necesario tener una oferta constante y permanente de servicios para que los socios del Fondo decidan invertir y acceder a los productos del gremio considerando además que el beneficio del Fondo es revertido a sus socios al momento de quedar cesantes.

Como ejemplo de productos sustitutivos que se encuentran en el mercado se identificaron: préstamos quirografarios e hipotecarios que ofrece el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los préstamos que brinda el Sistema Financiero Nacional y los de consumo que ofertan las tarjetas de crédito.

Entre aquellos productos sustitutivos en los que el Fondo puede incursionar se encuentran los siguientes de acuerdo a la preferencia que manifestaron sus socios:



3.2.2.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

En los últimos años los socios del Fondo no han sido beneficiados de incrementos en sus remuneraciones como servidores de la Contraloría, por lo que pese al crecimiento que el Fondo ha experimentado, no puede ofertar mayor nivel de endeudamiento a sus socios en razón de que mantiene como garantía la remuneración y estabilidad del personal de la Contraloría o la acumulación de aportes en su cuenta individual.

El 50% de los socios del Fondo superan los 25 años de servicio situación que por ley les otorgaría un tiempo limitado de permanencia como servidores de la Contraloría General del Estado, con este antecedente la oferta de endeudamiento hipotecario implicaría mayor riesgo de recuperación en este estrato.

La idea de obtener nuevas fuentes de ingreso se convierte cada vez más en una necesidad entre los socios, por lo que se han observado algunas alternativas en las que desearían incursionar, algunas de ellas son: Inversión en proyectos inmobiliarios,

Inversión en bolsa de valores, capacitación, asesoría y servicios profesionales; en estos ámbitos existen organizaciones en la competencia que potencialmente captarían los recursos de los socios, por estas razones el Fondo debería considerar los siguientes aspectos:

1. INVERSIÓN NECESARIA:

A un mayor portafolio de productos y volumen de socios se requiere mejorar su infraestructura informática, física y personal técnico.

2. ECONOMÍA DE ESCALA:

Como una consecuencia de causa efecto para que el Fondo aproveche una mejor infraestructura y más personal también se verá en la necesidad de incrementar su portafolio de servicios o inclusive bienes, aunque considerando que el Fondo no genera pérdidas, de no incrementar las fuentes de ingresos permanentes podría estancar su crecimiento.

3. VENTAJA ABSOLUTA DE COSTOS:

Una gran ventaja que tiene el Fondo es contar con clientes cautivos, pero al mismo tiempo son los únicos, no pueden captarse otros clientes que no sean servidores de la Contraloría. El Fondo de Cesantía ofrece una menor tasa de interés en las prestaciones y bajos costo administrativos, consiguiendo mantenerse en la primera alternativa para acceder a préstamos y servicios.

4. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO:

La reversión de los intereses pagados en el propio beneficio de todos los socios, convierten a las prestaciones y servicios que ofrece el Fondo en productos atractivos para sus partícipes, sin embargo el Fondo Complementario Previsional Cerrado de Jubilación Patronal de la Contraloría, también trabaja bajo la misma concepción, por lo que la diferencia estará dada en la agilidad y competitividad de los productos que oferten, además en la ejecución de estrategias para mejorarlos.

5. ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

El Fondo de Cesantía es una organización cuya sede radica en la ciudad de Quito, ya que en esta se encuentra la matriz de la Contraloría General del Estado, sin embargo su cobertura es a nivel nacional, por lo que los canales de atención a sus socios en provincia deben ser lo suficientemente accesible para que puedan tener conocimiento permanente de los productos y servicios que ofrece el Fondo, entre estos canales se encuentra un acceso directo a través de la página Web de la Contraloría, pero éste se supedita al deseo del socio de acceder al link, acción que usualmente es mensual y se relaciona con las consultas de descuentos; otro canal de información son los informes anuales que presenta el Consejo de Administración, pero esto solo se lo realiza ante la Asamblea de Representantes y en las Direcciones Regionales de mayor número de socios, por lo que se deja un poco desatendida la población de provincias y ciudades pequeñas.

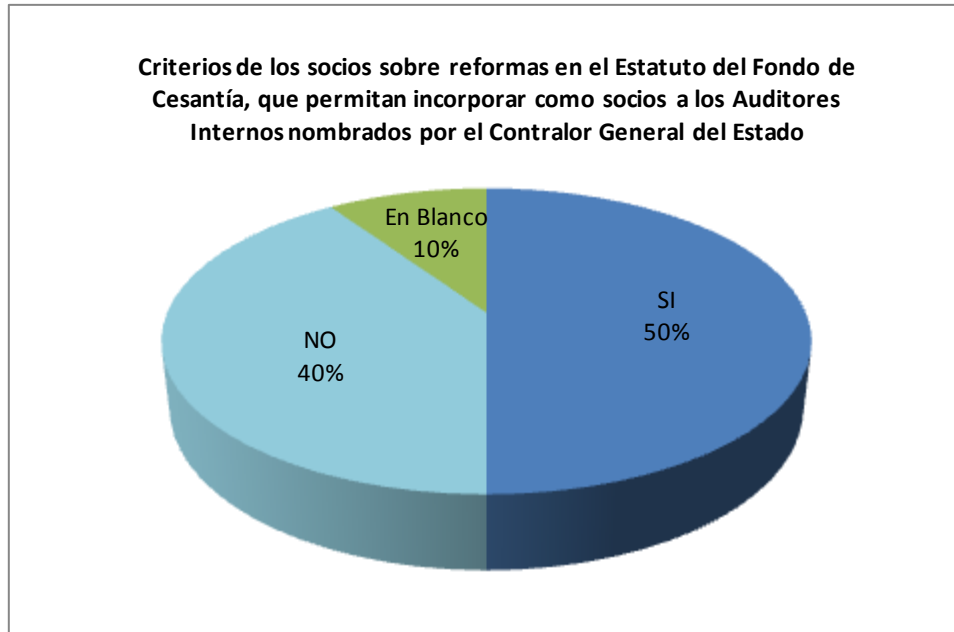
6. BARRERAS ADMINISTRATIVAS Y LEGALES:

Los socios del Fondo al mismo tiempo se constituyen en clientes, pues son quienes acceden a los servicios que oferta la organización, debido al impedimento legal no le es posible abrir nuevos mercados o captar a otros clientes, para evitar esta barrera es necesario la modificación del estatuto.

Entre las alternativas para captar nuevos socios se podría considerar a los Auditores Internos Gubernamentales que son nombrados por el Contralor General del Estado, pues dependen técnicamente de la Contraloría General de Estado, esto conllevaría a un proyecto de reformas legales con los organismos de control y de reestructuras administrativas para enfrentar los nuevos retos

Se efectuó un encuesta en la que los socios opinaron al respecto a esta alternativa se pronunciaron en una mayoría favorable a la alternativa de incorporar a los auditores internos nombrados por el Contralor General del Estado para incorporarlos como socios potenciales, sin embargo el 40% que expresaron una

posición negativa así como el 10% que no contestaron, son socios que requieren de mayor información sobre las ventajas que implicaría esta decisión.



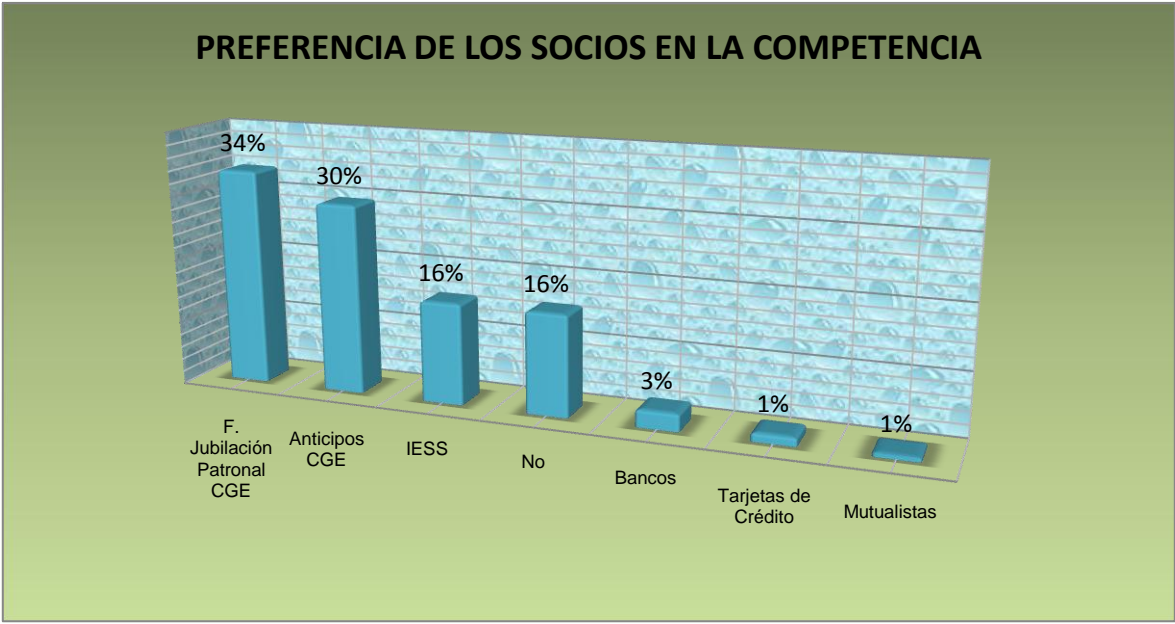
7. REPRESALIAS:

Cuando el Fondo fue creado funcionaba de forma complementaria al servicio de cesantía obligatorio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS; sin embargo a partir del año 2008, el Gobierno Nacional prohibió los aportes institucionales creando incertidumbres y desmotivando el funcionamiento y apertura de nuevos Fondos Complementarios.

Las experiencias atravesadas en otros países latinoamericanos mostraron estatizaciones de los fondos privados complementarios como en el caso Argentino, en el Ecuador es importante señalar que estos fondos a excepción del Fondo de Cesantía del Magisterio Nacional, en su mayoría se originaron en Instituciones del Estado consideradas como privilegiadas, porque no todas las instituciones del sector público cuentan con éstas organizaciones.

3.2.2.3 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS

De acuerdo a una encuesta efectuada a los socios del Fondo se estableció sus preferencia en la competencia en donde el Fondo Complementario de Jubilación Patronal de la Contraloría General del Estado, Anticipos de sueldos en la Institución e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentran en el 76% de predilección en la competencia.



Al momento solamente aquellos socios que han alcanzado el límite de endeudamiento garantizado han acudido a la búsqueda de otros oferentes, sin embargo la captación de los clientes por parte de otros competidores debe mantener en alerta a sus Directivos para la toma de decisiones.

1. CONCENTRACIÓN:

El Fondo de Cesantía al igual que el de Jubilación mantienen el mismo tipo de clientes, esto reta a los Directivos del Fondo a implementar productos y promociones llamativas e inclusive publicidad, observando que la reducción de costos administrativos mejoraron la captación de clientes, la afinidad con sus dirigentes y la rapidez en el acceso a prestaciones permite al Fondo de Cesantía concentrar un mayor nivel de interés de sus socios.

2. DIVERSIDAD DE COMPETIDORES:

Para captar los recursos de los socios el Fondo compite con:

- Bancos y Mutualistas en el Otorgamiento de Préstamos y diversificación de ahorros
- Administradoras de Fondos con la captación de aportes Individuales para la Cesantía de los Socios.

3. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO:

Las diferencias que marcan los productos y servicios que ofrece el Fondo de los que ofrece su competencia radica en las facilidades que ofrece el Fondo a sus asociados para acceder a sus prestaciones, la agilidad en el servicio, las facilidades en el acceso al endeudamiento, la tasa de interés es menor a la de la competencia externa y dentro de los márgenes regulados por la Superintendencia de Bancos y Banco Central, los servicios que otorga no están gravados con costos administrativos, excepto los Planes Ahorro, las garantías son través de pagares con el aval de dos socios activos y descuento directo a través de roles de pago.

4. EXCESO DE CAPACIDAD Y BARRERAS DE SALIDA:

El Fondo tiene la capacidad económica de solventar todas las prestaciones que ofrece a todos sus asociados, sin embargo mientras sus ingresos se incrementan, el exceso se ve estancado pues mantiene barreras en la colocación de estos recursos en mas prestaciones esto hace necesario buscar nuevas alternativas para invertir la disponibilidad y la liquidez que tiene el Fondo.

5. CONDICIONES DE LOS COSTOS: ECONOMÍAS DE ESCALA Y RELACIONES ENTRE COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES:

Los gastos administrativos son constantes dentro de un período fiscal, comprenden básicamente el pago de remuneraciones a sus 7 empleados, el pago de servicios básicos, servicios de asistencia técnica, legal, auditoría y suministros, es decir, anualmente el incremento porcentual del Patrimonio del Fondo de

Cesantía es mucho mayor que el incremento porcentual de los costos fijos y variables lo que conlleva a una mejor rentabilidad de la organización

La rentabilidad puede optimizarse de mejor manera con la incursión de nuevos productos y servicios, consecuentemente generará la necesidad de incrementar costos y gastos como nuevas tecnologías o incremento de personal impacto que se verá minimizado en la eficiencia de la gestión al brindar una mejor atención.

3.2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

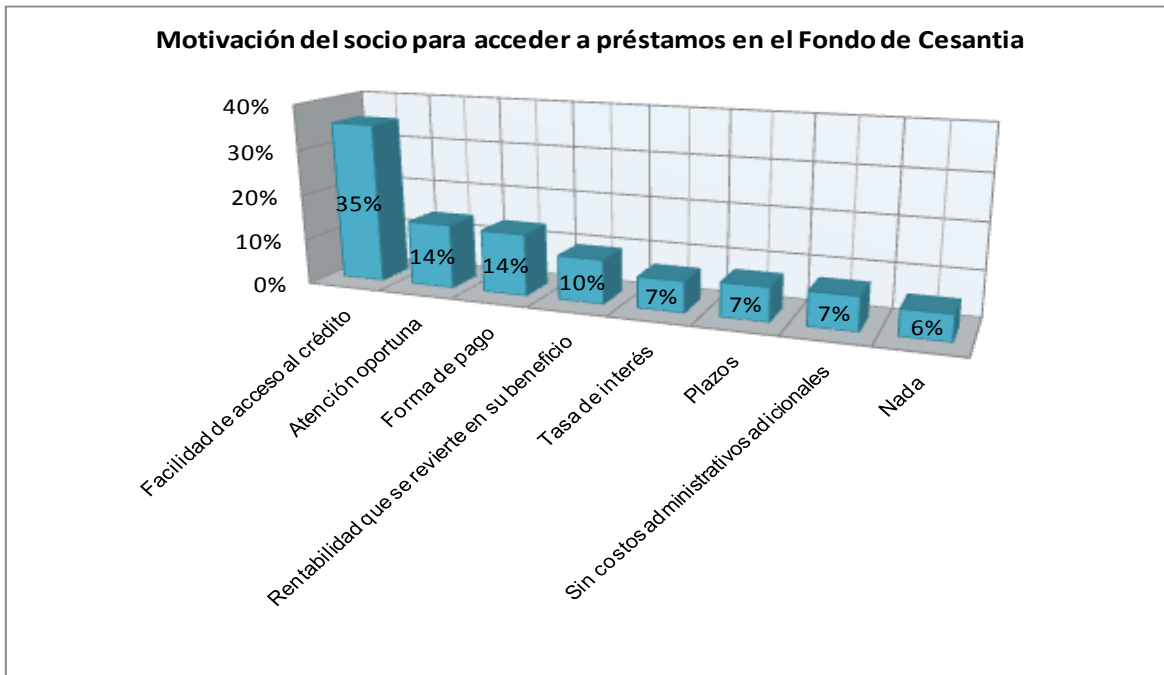
La Asamblea General de Representantes y Consejo de Administración lo conforman socios que fueron elegidos para que asuman tales dignidades, por lo que al mismo tiempo se preocupan por el crecimiento de la organización por cuanto todos se benefician.

1. SENSIBILIDAD DE LOS COMPRADORES AL PRECIO:

El Fondo mantiene una ventaja en este aspecto en razón de que sus precios y tramitología son competitivos en el mercado ya que los socios primero acuden a las prestaciones y servicios de la organización y en caso de estar saturados acuden a otros oferentes.

2. PODER RELATIVO DE NEGOCIACIÓN:

Las referencias que los socios satisfechos han extendido a otros, contribuye a una mayor aceptación de los productos que ofrece el Fondo respecto de los de la competencia.



3.2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES

El Fondo cuenta con proveedores principalmente del Sistema Bancario para la captación y movimiento de las operaciones, es decir su dinamización, por lo que tratan de mantener o captar al Fondo como un Cliente tipo A, en este caso actualmente la organización cuenta con los servicios de un Banco Privado de cobertura Nacional, en razón de que esa es la atención que requieren los socios.

Existen otro tipo de proveedores como de suministros, asistencia informática, legal, y otros cuya variación no representa mayores inconvenientes en otro que pueda proveer al Fondo de los bienes y servicios.

3.3 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DOFA

3.3.1 TEORÍAS Y CONCEPTOS

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Análisis Interno: corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Análisis Externo: permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización y puede ser realizado estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización, como: Política, Legislación, Sociedad Tecnología.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Existen algunas metodologías utilizadas en el análisis de resultados del modelo DOFA, una de ellas es la siguiente:

- a) Identificar 6 Fortalezas, 6 Oportunidades, 6 Debilidades Y 6 Amenazas de la Organización, departamento o procesos
- b) Se califica de 0 a 4 la incidencia entre la Fortaleza o Debilidad sobre la Oportunidad o la Amenaza, en donde 4 será la más alta y se colocará 0 (cero) si no tienen incidencia.
- c) Se verifica que la suma vertical sea 9.
- d) También se procede a sumar horizontalmente.
- e) Se obtiene un subtotal de la sumatoria horizontal que debe ser igual a la sumatoria de los subtotales verticales,
- f) Si se consideraron 6 ítems de análisis la sumatoria deberá ser 108.
- g) Junto a cada subtotal horizontal se obtiene el factor mínimo, para lo cual se aplicará una fórmula matemática así:
(subtotal horizontal dividido para doce menos el número de celdas que contengan datos diferentes de cero) ejemplo: $=R5/(12-\text{CONTAR.SI}(E5:Q5;"=0"))$
En donde: 12 equivale a la suma de 6 fortalezas y 6 debilidades
- h) Se obtiene la sumatoria vertical de los factores mínimos.
- i) Para obtener el Factor de ponderación, 108 se divide para el resultado de la resta número de celdas formadas en la convergencia de los cuadrantes DOFA, para este caso es 144 y la sumatoria de la columna del Factor mínimo.
- j) Los factores mínimos se comparan frente al factor de ponderación, y se marcan aquellos que tengan un valor más alto y éstos se considerarán como prioridad.
- k) Se obtienen las conclusiones.

3.3.2 MATRIZ DE ANÁLISIS DOFA

Luego de realizar un análisis organizacional con el método de las 5 fuerzas de Porter en el Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado se identificaron factores internos y externos relacionados, así:

| MATRIZ DE ANALISIS DOFA | | Factores Externos | | | | | | | | | | | | | | Subtotal | Factor mínimo | Prioridades | |
|-------------------------|-------------|--|----|---|---|---|---|---|----------|----|---|---|---|------------------|-----|----------|---------------|-------------|--|
| | | Oportunidades | | | | | | | Amenazas | | | | | | | | | | |
| | | A Futuro | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factores Internos | Fortalezas | 1. Cuenta con recursos económicos sólidos y seguros. | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 27 | 2,7 | 2 | | |
| | | 2. Servicios de intermediación mutuamente beneficiosos al Fondo y al socio. | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 8 | 1,3 | | | |
| | | 3. Seguridad en la recuperación de cartera | 3 | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 17 | 1,9 | | | |
| | | 4. El ciento por ciento de los socios, están representados en la Asamblea General de Representantes | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1,0 | | | |
| | | 5. Los socios son informados oportunamente de su cuenta individual a través de la página Web del Fondo. | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 6 | 1,5 | | | |
| | | 6. Confianza de los socios en la organización | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1,7 | | | |
| | | | 39 | | | | | | | 25 | | | | | | | | | |
| | Debilidades | 1. El mercado interno de crédito es limitado a la capacidad de endeudamiento del socio | 2 | 4 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 13 | 1,9 | | | |
| | | 2. Reglamentación desactualizada. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 8 | 2,7 | 3 | | |
| | | 3. Falta de adecuados canales de comunicación con el socio. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 7 | 1,8 | | | |
| | | 4. Falta de un adecuado soporte informático: unidad informática, equipos y programas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 5 | 2,5 | 4 | | |
| | | 5. Falta de ejecución oportuna de garantías por parte de los administradores a los socios - deudores morosos | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1,0 | | | |
| | | 6. cuarta posición en el orden de prelación en la recuperación de créditos a través de roles de pago | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 4,0 | 1 | | |
| | | | 15 | | | | | | | 29 | | | | | | | | | |
| | Subtotales | | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 108 | 90 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Factor ponderado | | 2,0 | | | |

3.4 EL MODELO CAUSA EFECTO DE KAOURO ISHIKAWA

3.4.1 TEORÍAS Y CONCEPTOS

El diagrama de causa efecto, denominado también diagrama o espina de pescado, dado que su estructura es similar a la del esqueleto de pescado.

Este es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad (muchas veces un área problemática) y los factores que posiblemente contribuyan a que exista. En otras palabras, es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales.

El diagrama de Ishikawa es una manera de identificar las fuentes de variabilidad. Para confirmar si una posible causa es una causa real se recurre a la obtención de datos o al conocimiento que se tiene sobre el proceso:

Ventajas:

- Mejora el nivel cognitivo del proceso o la situación adversa – proporciona educación.
- Es una guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Se buscan activamente las causas del problema y los resultados quedan plasmados en el diagrama.
- El diagrama muestra el nivel de conocimientos técnicos que se han logrado sobre el proceso.
- Sirve para señalar todas las posibles causas de un problema y cómo se relacionan entre sí
- La solución de un problema se vuelve un reto y se motiva así el trabajo por la calidad.

Para iniciar la búsqueda de la solución de un problema en general; y, para obtener la información para construir un diagrama de Ishikawa en particular, a menudo se realiza una sesión de lluvia de ideas, para lo cual se pueden realizar los siguientes pasos:

1. Identificar el tema o problema sobre el que se van a aportar ideas;
2. Cada participante en la sesión debe hacer una lista por escrito de ideas sobre el tema;
3. Los participantes se turnan para leer una idea de su lista cada vez. Ninguna idea debe considerarse como absurda o imposible, aun cuando unas sean causas de otras; la crítica con anticipación de juicios tiende a limitar la creatividad del grupo.
4. Este proceso continúa hasta que se agota las ideas.
5. En ese momento se tiene una lista básica de ideas sobre el problema o tema, si el propósito era general dichas ideas, en esa etapa termina la sesión. Se puede representar en forma grafica en un diagrama de Ishikawa agrupando las causas por su similitud. Este proceso de agrupación permite clarificar y estratificar las ideas, así como tener una mejor visión de conjunto y generar nuevas opciones.
6. Se inicia una discusión abierta y respetuosa dirigida a centrar la atención en las causas principales, las que reciban mas mención o atención en la discusión se pueden señalar en el diagrama de Ishikawa, resaltándolas de alguna manera.
7. Para elegir las causas o ideas mas importantes, de entre las que el grupo ha destacado previamente, se puede recurrir a datos, por consenso o por votación secreta.
8. Se eliminan las ideas que recibieron poca consideración y la atención del grupo se concentra ahora en las ideas que recibieron más votos.
9. Si la sesión está encaminada a resolver un problema, se debe buscar que en las futuras reuniones o sesiones se llegue a las acciones concretas que se deben realizar, para lo cual se puede utilizar nuevamente la lluvia de ideas y el diagrama de Ishikawa.

Existen algunos métodos para la construcción de un diagrama de Ishikawa:

1. **MÉTODO DE LAS Ms O ANÁLISIS DE DISPERSIÓN:**

Consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales que definen de manera global todo proceso, y cada uno aporta parte de la variabilidad final del producto o servicio; por lo que es natural enfocar los esfuerzos de mejora en general hacia cada uno de estos elementos de un proceso.

- ✓ Métodos de trabajo
- ✓ Mano de Obra
- ✓ Materiales
- ✓ Maquinaria,
- ✓ Medición
- ✓ Medio Ambiente

La pregunta básica para este tipo de construcción se centra en qué cambios en cada una de las M se refleja en el problema bajo análisis.

2. **MÉTODO DE FLUJO DEL PROCESO:**

Con este método de construcción, la línea principal del diagrama de Ishikawa sigue la secuencia normal del proceso de producción o de administración. Los factores que afectan la característica de calidad se agregan en el orden que les corresponde, según el proceso.

Este método permite explotar formas alternativas de trabajo, detectar cuellos de botella, descubrir problemas ocultos, etc.

3. **MÉTODOS DE ESTRATIFICACIÓN O ENUMERACIÓN DE CAUSAS:**

Este método consiste en ir directamente a las causas potenciales de un problema. La selección de estas causas muchas veces se hace a través de una sesión de lluvia de ideas. Con la idea de atacar causas reales y no consecuencias o reflejos, es importante preguntarse un mínimo de cinco veces el porqué del problema, con lo que se profundizará en la búsqueda de las causas y la construcción del diagrama de Ishikawa partirá de este análisis previo, con lo que el abanico de búsqueda será más reducido y los resultados más positivos.

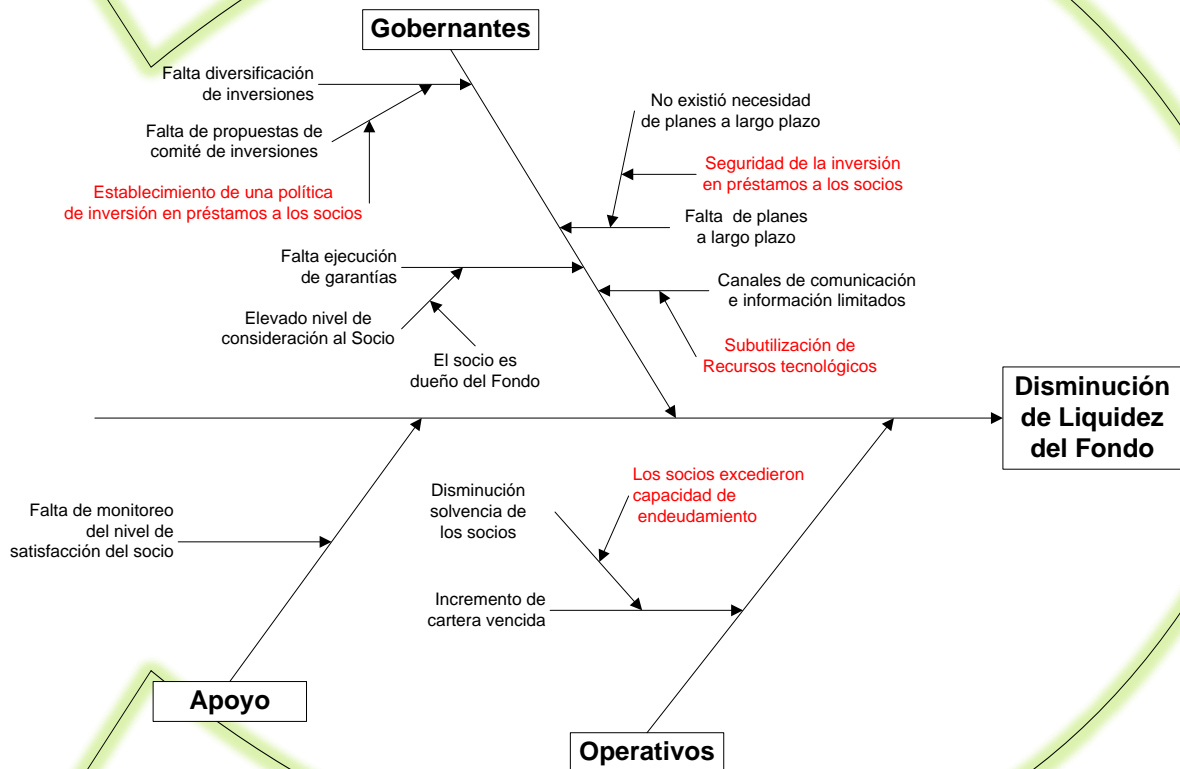
3.4.2 APLICACIÓN DEL MODELO CAUSA EFECTO:

Del análisis de saldos en los Estados Financieros se observó una disminución en la liquidez del Fondo de Cesantía.

En una reunión de trabajo mantenida con sus directivos se obtuvo la siguiente lluvia de ideas

| Lluvia de ideas | Categorización por Procesos | | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|
| | Gobernantes | | Operativos | | Apoyo | |
| | Sub proc. | Importancia | Sub proc. | Importancia | Sub proc. | Importancia |
| Incremento de la cartera vencida | | | R | 3 | | |
| Demora en el otorgamiento de préstamos | | | P | 1 | | |
| Falta de diversificación de inversiones | L | 3 | | | | |
| Los socios han excedido su capacidad de endeudamiento | | | I | 3 | | |
| Dificultad para ejecución de garantías | A | 2 | | | | |
| Incremento del riesgo en otras inversiones | | | I | 1 | | |
| Disminución de la solvencia de los socios-clientes | | | I | 3 | | |
| Incremento de saldos morosos | | | R | 3 | | |
| Incremento en el volumen de operaciones por empleado | A | 1 | | | | |
| Rotación de funciones entre empleados | A | 1 | | | | |
| Falta de capacitación | A | 1 | | | | |
| Débiles planes de incentivo y motivación a trabajadores | A | 1 | | | | |
| Monitoreo del nivel de satisfacción de clientes limitado | | | | | SC | 2 |
| Falta de establecimiento de planes a largo plazo | L | 3 | | | | |
| Canales de comunicación e información a socios limitados. | A | 2 | | | | |
| Página Web sub utilizada | A | 2 | | | | |
| Excesiva atención personalizada a socios | | | | | SC | 1 |
| Espacio físico reducido | A | 1 | | | | |
| Reglamentos desactualizados | R | 2 | | | | |
| Ingreso de nuevos socios restringido a decisiones de la Contraloría General del Estado | L | 1 | | | | |
| Cuarto lugar en el orden de prelación | L | 3 | | | | |

3.4.3 DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO O DE ISHIKAWA



3.5 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.5.1 TEORÍAS Y CONCEPTOS

“...Alicia: ¿Qué camino debo tomar?.- Gato: Eso depende del lugar hacia donde vayas. Alicia: ¡No sé para dónde voy!.- Gato: Entonces, ¡no importa cuál camino debas tomar!.- Lewis Carroll, 1872 A través del espejo..”²¹.

La estrategia analítica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares bajo esa percepción también en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía, en estrategias financieras, de desarrollo de recursos humanos u organizativas, desarrollo de tecnología de la información y/o de marketing entre algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

El denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización. Para que tenga éxito, un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina *anticiparse a las jugadas del oponente*. Este concepto es análogo a la forma cómo piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la

²¹ GOODSTEIN Leonard y otros, Planeación Estratégica Aplicada, Ed McGRAW-HILL Interamericana, Bogotá, Colombia, 1998.

planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

3.5.2 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN EN EL FONDO DE CESANTÍA

En base a los resultados que se obtuvieron al aplicar el análisis DAFO y Diagrama de Ishikawa, se determinaron los siguientes problemas y aspectos relevantes, así:

| POR ANÁLISIS DAFO | POR DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO O ISHIKAWA |
|---|---|
| 1. Cuarta posición en el orden de prelación en la recuperación de créditos a través de roles de pago | 1. Los socios excedieron su capacidad de endeudamiento |
| <p>Problema: Los socios exceden su capacidad de endeudamiento en la Contraloría General del Estado y Fondo de Jubilación Patronal, que tienen prioridad en el orden de prelación sobre los descuentos de las remuneraciones de los socios.</p> | |
| 2. Cuenta con recursos económicos sólidos y seguros. | 2. Seguridad de la inversión en préstamos a los socios |
| <p>Problema: Crecimiento del Fondo depende de colocación de inversiones en sus socios y la incorporación de los socios depende de los funcionarios de la Contraloría</p> | |
| 3. Reglamentación desactualizada. | 3. Establecimiento de una política de inversión en préstamos a los socios |
| <p>Problema: Falta diversificación de inversiones</p> | |

| | |
|--|--|
| 4. Falta de un adecuado soporte informático: unidad informática, equipos y programas. | 4. Subutilización de Recursos tecnológicos |
| Problema: Falta de apoyo informático y subutilización de los recursos tecnológicos del Fondo de Cesantía. | |

Las prioridades planteadas se consideraron las de mayor relevancia de acuerdo al análisis DAFO y que comparadas con la aplicación del Método de Diagrama de Causa Efecto son concordantes, identificándose efectivamente que los cuatro problemas principales del Fondo de Cesantía derivan en la Disminución de su Liquidez.

Para la aplicación de las metodologías planteadas se sugieren los siguientes pasos:

1. Establecimiento de prioridades
2. Planteamiento de objetivos estratégicos al Plan.
3. Diseño de las estrategias del negocio.
4. Priorización
5. Desarrollo de actividades para la línea prioritaria y elaboración del Plan de Acción

| Selección de Estrategias | | | | | |
|---|-----------------|--------------|--|-----------------------------|--------------|
| Función: Mejoramiento de los procesos de recaudación controles en la calificación de los niveles de riesgo de los socios del Fondo y nivel de recuperación de la cartera morosa. | | | Problema: Los socios exceden su capacidad de endeudamiento en la Contraloría General del Estado y Fondo de Jubilación Patronal, que tienen prioridad en el orden de prelación sobre los descuentos de las remuneraciones de los socios. | | |
| Proceso: Gobernante - Administrativo | | | Objetivo: Incrementar los niveles de recaudación de los saldos morosos. | | |
| | | | | | |
| Estrategias Alternativas | Eficacia | Costo | Tiempo | Factibilidad Técnica | Total |
| 1. Ejecución de garantías a los socios y garantes | 2 | Bajo (2) | 6 meses | Si | 4 |
| 2. Incorporación del área de cobranzas | 3 | Alto (3) | 3 meses | Si | 6 |
| 3. Establecer acuerdos interinstitucionales entre | 2 | Medio | 6 meses | Si | 3 |

| | | | | | |
|--|--|-----|--|--|--|
| con la Contraloría, Fondo de Jubilación y Fondo de Cesantía para mejorar el orden de prelación del Fondo sobre los saldos de remuneraciones para la ejecución de descuentos. | | (1) | | | |
|--|--|-----|--|--|--|

Estrategia 2: La incorporación el área de cobranzas en el Fondo de Cesantía es una actividad que se realiza de forma esporádica dependiendo del nivel de morosidad y del socio incurso, sin embargo se encuentra asociada con algunos componentes, como son el conocimiento permanente de los saldos de préstamos, los compromisos de los socios en la forma de pago de sus obligaciones contraídas, situaciones que pueden ser mitigadas de forma permanente y a la vez otorgar un servicio de atención al socio más eficiente, de igual forma puede enlazarse con el uso de los recursos tecnológicos para el mejoramiento de la gestión.

| Plan de Acción | | | | | | | |
|----------------|--|---|-----------------------|--------------|---------------|--|--|
| N° | Actividad | Responsable | Recursos | Fecha Inicio | Fecha Término | Resultados Esperados | Seguimiento |
| 1. | Verificación de actividades y determinación de fallas y debilidades en el proceso de recaudación | Presidente, Vicepresidente, Primer vocal y Tesorero | Humanos y financieros | 2011-07-15 | 2011-08-01 | Informe de comisión, actividades y funciones del personal de cobranzas | Presentación de propuesta en Consejo de Administración |
| 2. | Reclutamiento, selección y contratación personal para cobranzas | Presidente, Vicepresidente, Primer vocal y Tesorero | Humanos y financieros | 2011-08-03 | 2011-08-30 | Contratación de personal para cobranzas | Nivel de cartera vencida al inicio de gestión |
| 2. | Monitoreo y medición de resultados | Personal de cobranzas, Presidente y tesorero | Humanos y Financieros | 2011-09-01 | 2011-11-30 | Incremento de la liquidez del Fondo. | Disminución de cartera morosa |

| Selección de Estrategias | |
|--|--|
| Función: buscar alternativas que permitan incorporar nuevos socios al Fondo | Problema: Crecimiento del Fondo depende de colocación de inversiones en sus socios y la incorporación de los socios depende de los funcionarios de la Contraloría |

| | | | | | |
|---|-----------------|--|---------------|-----------------------------|--------------|
| Proceso: Gobernante - Legislativo | | Objetivo: Mejorar el crecimiento del Fondo de Cesantía contando con socios que proporcionen seguridad en sus aportes y en la recuperación de sus inversiones. | | | |
| Estrategias Alternativas | Eficacia | Costo | Tiempo | Factibilidad Técnica | Total |
| 1. Incorporación de nuevos servidores de la Contraloría General del Estado | 1 | Bajo (1) | 1 mes | Si | 3 |
| 2. Incorporación de Directores de Auditoría Interna de Gobiernos Seccionales. | 2 | Medio (2) | 1 mes | Si | 4 |
| 3. Incorporación de Auditores Internos Gubernamentales | 3 | Alto (3) | 1 año | No | 6 |

Como lo expuesto en el análisis de la fuerza de Porter sobre las amenazas de nuevos competidores, relacionada con las barreras legales y administrativas, una muestra del universo de socios del Fondo de Cesantía se pronunciaron sobre su apoyo a la alternativa de incorporación de los Auditores Internos Gubernamentales como socios del Fondo, consecuente con el análisis de estrategias en la que se observa que la alternativa 3 es la más elevada, sin embargo al momento no cuenta con la factibilidad técnica en razón de que requiere de reformas internas y legales que viabilicen esta opción adicionalmente un plan de implementación es más complejo por la normativa misma de los potenciales nuevos socios y consecuentemente el costo que esto conllevaría es más elevado. La primera alternativa se condiciona con la emisión del nombramiento definitivo por parte de la Contraloría General del Estado en beneficio de los nuevos servidores, mientras transcurre dicho periodo de tiempo el Fondo y sus socios pueden instruir a los nuevos servidores de la Institución para que se integren como socios al Fondo.

Estrategia 2. Las situaciones expuestas conllevan a dirigir esfuerzos inmediatos por captar como nuevos socios del Fondo a los Directores de Auditoría Interna de los Gobiernos Seccionales que en la actualidad dependen administrativa, financiera y técnicamente de la Contraloría General del Estado.

| Plan de Acción | | | | | | | |
|----------------|--|-------------------|-----------------------|--------------|---------------|---|---|
| N° | Actividad | Responsable | Recursos | Fecha Inicio | Fecha Término | Resultados Esperados | Seguimiento |
| 1. | Obtener estadística de Directores de Auditoría Interna que dependen financiera y administrativamente de la CGE | Presidente | Humanos | 2011-08-01 | 2011-08-20 | Nomina de Directores de Auditoría Interna dependientes de la CGE | Número de Directores de Auditoría Interna con nombramientos emitidos por el Contralor General del Estado. |
| 2. | Establecer nivel de beneficios a los que pueden acceder, estratificar categorías | Comité de riesgos | Humanos | 2011-08-15 | 2011-08-23 | Informe con nomina de ingresos y estratificación de beneficios por socio | Vigencia de nombramientos e incremento de cuentas individuales |
| 3. | Invitar a los Directores de las Auditorías internas a asociarse al Fondo de Cesantía | Presidente | Humanos y Financieros | 2011-09-01 | 2011-09-15 | Incremento de socios en el Fondo de Cesantía, con garantía en el descuento de aportes y recuperación de inversiones | Incremento de la liquidez del Fondo de Cesantía por nuevos aportes e inversiones seguras. |

| Selección de Estrategias | | | | | | |
|--|----------|--------------|-----------------|--|-------|--|
| Función: buscar alternativas que generen mayores ingresos al Fondo. | | | | Problema: Falta diversificación de inversiones. | | |
| Proceso: Gobernantes - Reglamentario. | | | | Objetivo: Diversificar alternativas de inversión que permitan generar mayor rentabilidad. | | |
| Estrategias Alternativas | Eficacia | Costo | Tiempo | Factibilidad Técnica | Total | |
| 1. Capacitar, promover y financiar a los socios en proyectos de inversión | 4 | Medio (2) | 6 meses a 1 año | Si | 6 | |
| 2. Incursionar en proyectos de inversión externos | 3 | Alto (4) | 6 meses | Si | 7 | |
| 3. Participar en operaciones bursátiles. | 1 | Incierto (4) | 1 mes | Si | 5 | |
| 4. Incrementar el monto de préstamos a los socios. | 2 | Alto (3) | 1 mes | Si | 5 | |

Se observa que la estrategia 2 es la de mayor puntaje, para ejecutarla el Fondo cuenta con la capacidad técnica y financiera para su emprendimiento se requiere de las decisiones de inversión que resuelva el Consejo de Administración y como mínimo un período de seis meses para emprender los proyectos de inversión concordante con lo expuesto por una muestra de socios encuestados que fue analizada en la fuerza de Porter, Competencia de los productos sustitutos, en la que el 30% de los socios estuvo de acuerdo con la incursión de proyectos inmobiliarios; y, el 15% y 11% en recibir capacitación y asesoramiento en proyectos e inversiones.

En las alternativas 3 y 4 se observa un costo relativo y un tanto incierto en el primer caso por cuanto se requeriría de la contratación de un experto en temas bursátiles sin embargo los socios muestran una acogida del 6% en este tema lo que da poca fuerza de apoyo a la alternativa; para el caso 4 es la segunda alternativa planteada por los socios con un apoyo del 29% luego de la incursión en inversiones inmobiliarias, sin embargo esta no es una alternativa que diversifique las inversiones y el riesgo puede resultar relativamente alto en razón de que los socios no tienen más capacidad de endeudamiento con la garantía de sus remuneraciones y cuenta individual, pudiendo generar nuevamente un incremento del nivel de morosidad.

Estrategia 3: Como resultado de una encuesta efectuada a los socios su preferencia se inclina a una gestión enfocada a la incursión de proyectos inmobiliarios así como al incremento del techo de los préstamos, ubicando a la capacitación en inversiones que pueda hacer el socio con financiamiento del Fondo de Cesantía en un tercer lugar, sin embargo esta última cumpliría con dos objetivos misionales que se relacionan con la rentabilidad de los aportes y el bienestar de los socios, que disminuiría el impacto negativo de la población con alrededor de 30 años de servicio en el momento cesar como servidores de la Contraloría, manteniéndose como ciudadanos económicamente activos y productivos.

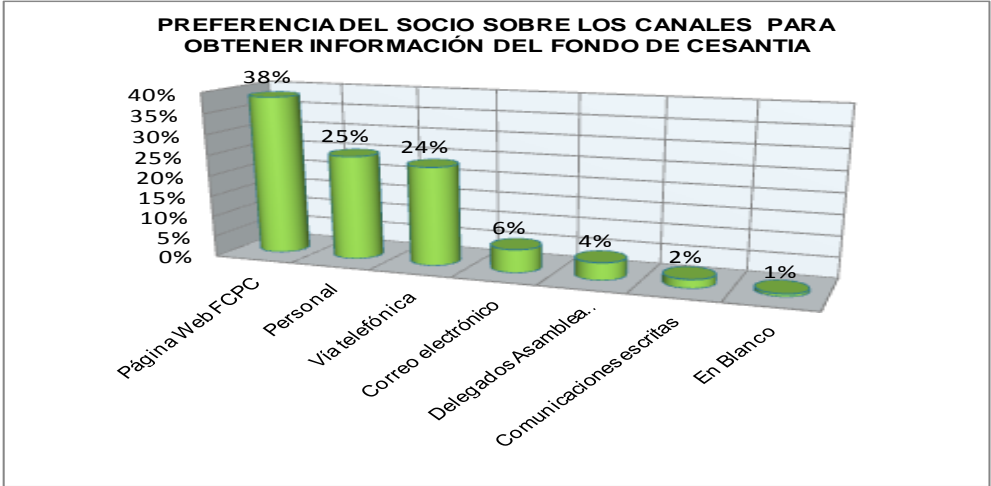
| Plan de Acción | | | | | | | |
|----------------|--|-------------|-----------------------|--------------|---------------|--|--|
| N° | Actividad | Responsable | Recursos | Fecha Inicio | Fecha Término | Resultados Esperados | Seguimiento |
| 1 | Capacitar a los miembros del Consejo de Administración en Análisis de Riesgos | Presidente | Humanos y financieros | 2011-10-04 | 2011-11-30 | Administradores especializados en análisis de riesgos | Evaluación de proyectos |
| 2. | Solicitar propuestas de capacitación en proyectos para socios y definir alternativas | Presidente | Humanos y Financieros | 2011-10-04 | 2011-11-30 | Convenios de capacitación para socios | Inscripciones de socios e informes de ejecución de convenios |
| 2 | Difusión entre los socios sobre financiamiento de proyectos productivos, requisitos, condiciones y características | Presidente | Humanos y Financieros | 2011-12-04 | 2011-11-15 | Acogida favorable e inscripciones para capacitación en proyectos | Encuestas de satisfacción y número de inscripciones para capacitación en proyectos |

| Selección de Estrategias | | | | | | |
|---|----------|-----------|---|----------------------|-------|--|
| Función: Otorgar a los socios un mayor nivel de satisfacción en los servicios y productos que otorga el Fondo de Cesantía. | | | Problema: Falta apoyo informático y subutilización de los recursos tecnológicos del Fondo de Cesantía. | | | |
| Proceso: Gobernante - Administrativo | | | Objetivo: Mejorar el uso de los recursos tecnológicos con los que cuenta el Fondo de Cesantía | | | |
| Estrategias Alternativas | Eficacia | Costo | Tiempo | Factibilidad Técnica | Total | |
| 1. Contratación de servicios informáticos corporativos para soporte, desarrollo de software y administración de recursos informáticos | 3 | Alto (2) | 1 mes | Si | 5 | |
| 2. Contratación en relación de dependencia de profesional informático que permita el desarrollo del software y mantenimiento de equipos de forma oportuna | 3 | Medio (3) | 1 mes | Si | 6 | |
| 3. Solicitar asistencia y soporte a miembros del Directorio que representan a la Dirección de Tecnología e Información. | 1 | Bajo (1) | 3 meses | Si | 2 | |

La alternativa 1 de contratar los servicios corporativos de un proveedor es una alternativa similar a la que tiene el Fondo de Cesantía en razón de no contar con asistencia de planta en los problemas informáticos que posee el Fondo de Cesantía, además implica un alto costo económico; la alternativa 3 de contar con la asistencia permanente de los miembros del Directorio que representan a la Dirección de Tecnologías, es poco eficaz por cuanto son socios que al desarrollar primordialmente actividades en la Contraloría General del Estado no dedicarían el tiempo suficiente al soporte y asistencia técnica informática en el Fondo.

Estrategia 2: la Contratación de un profesional informático en relación de dependencia puede otorgar a la Gestión del Fondo de Cesantía, la asistencia oportuna en el área así como el desarrollo y explotación de los recursos tecnológicos existentes, por lo que se sugiere esta alternativa como la más idónea.

Se realizó una encuesta a una muestra del universo de los socios, en la que se observó que el 38% de los encuestados utilizan como medio de información de frecuente a la página web, y que el 25% y 24% realizan consultas personales o telefónicas, lo que implica que las tareas asignadas y programadas del personal administrativo y socios directivos se vean interrumpidas, asignando tiempo que puede ser satisfecho a través de canales tecnológicos con el uso de menús de consulta en la página Web.



| Plan de Acción | | | | | | | |
|----------------|--|---|-----------------------|--------------|---------------|--|---|
| N° | Actividad | Responsable | Recursos | Fecha Inicio | Fecha Término | Resultados Esperados | Seguimiento |
| 1. | Preparar informe con sustento de necesidades para la contratación de un profesional informático, y definición de perfiles de competencias | Presidente, Vicepresidente, Primer vocal y Tesorero | Humanos | 2011-10-05 | 2011-10-15 | Informe de comisión | Presentación de propuesta en Consejo de Administración |
| 2. | Convocar a concurso de méritos y oposición; selección y posesión de profesional informático | Presidente | Humanos y Financieros | 2011-10-20 | 2011-11-30 | Contrato de profesional informático del FCPC de Cesantía CGE | Supervisión y monitoreo de actividades. |
| 3. | Presentar al profesional informático ante Consejo de Administración y personal administrativo del Fondo así como comunicar facultades responsabilidades y atribuciones | Presidente y Consejo de Administración | Humanos y Financieros | 2011-12-01 | 2011-12-06 | Conocimiento y aprobación de lo actuado | Nivel de satisfacción en socios por la información actualizada y del personal administrativo por la asistencia oportuna |
| 4. | Soporte, asistencia técnica, desarrollo y explotación de software | Profesional informático contratado | Humanos y financieros | 2011-12-01 | 2011-12-06 | Mejoramiento de la gestión del Fondo | Encuestas del nivel de satisfacción del Fondo |
| 5 | Difusión de mejoras al socio | Presidente | Humanos y financieros | 2012-01-02 | 2012-02-28 | Mejoramiento de los niveles de comunicación con el socio vía página web y Disminución de consultas telefónicas y personales, sistematización de procesos | Incremento de consultas vía web y disminución de asistencia personal y telefónica. |

3.6 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

3.6.1 TEORÍAS Y CONCEPTOS

“El Cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados,”²²

La concepción del Cuadro de Mando Integral tiene tres dimensiones:

1. **Estrategia:** El cuadro de mando integral permitía que las organizaciones, por primera vez, describan y comuniquen su estrategia de forma que se comprenda y se aplique.
2. **Enfoque:** Con el cuadro de mando integral como ayuda de “navegación”, cada recurso y cada actividad de la organización queda alineada con la estrategia.
3. **Organización:** Moviliza a todos los empleados para que actúen de formas completamente diferentes. El cuadro de mando integral proporciona la lógica y arquitectura para establecer nuevos vínculos organizacionales entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales.

Esta herramienta organizacional se basa en 5 principios que se pueden apreciar en el siguiente gráfico²³:

²² MARTINEZ Pablo, Introducción al Diseño de Indicadores, Cuarto Modulo, Especialidad en Auditoría de Gestión de Calidad, UTPL, 2009.

²³ KAPLAN Robert y NORTON David, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Ed. Gestión 2000, España -Barcelona, 2001 .



Un buen Sistema de Gestión Estratégica, según Kaplan debe incorporar los siguientes elementos:

3.6.1.1 Misión, visión y valores: el CMI comienza su aplicación con la definición de éstos elementos de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.

3.6.1.2 Perspectivas: pueden considerarse como múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño del negocio, las perspectivas se encuentran orientadas hacia la visión estratégica y los promotores de esta teoría, Northon y Kaplan basan el análisis del Cuadro de Mando Integral en cuatro perspectivas:

3.6.1.2.1 Financiera:

¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas?

Indica si la estrategia puesta en práctica y en ejecución contribuye con los objetivos (a generar valor económico), es decir, enfoca a todos los objetivos e

indicadores de las demás perspectivas, creando un vínculo entre los de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa.

3.6.1.2.2 De Clientes:

¿Qué aspectos de la relación con el cliente permiten alcanzar los resultados financieros?

Permite identificar los segmentos de los clientes y de mercado que proporcionan rendimientos financieros. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias, define los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

3.6.1.2.3 De Procesos Internos:

¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

Permite identificar los procesos críticos internos en los que se debe ser excelente, entregando propuestas de valor que atraerán y retendrán clientes.

3.6.1.2.4 De Aprendizaje y crecimiento:

¿Qué debemos hacer para desarrollar la capacitación de los recursos humanos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?

Identifica la infraestructura necesaria para genera el valor que genere rentabilidad a corto y largo plazo. En esta perspectiva se miden las capacidades de los empleados, sistemas de información, clima organizacional para que servirán de enfoque para establecer mejoras que en un proceso consecuente se alinearán con las anteriores perspectivas hasta conseguir los objetivos organizacionales.

3.6.1.3 Objetivos:

La empresa debe tener siempre unos objetivos previstos a cumplir que deben estar plasmados en su planificación estratégica y a su vez los aspectos clave del éxito deben servir para ayudar a identificar los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos normalmente van vinculados o relacionados con los aspectos clave y con las actuaciones de los diferentes responsables en función de la consecución de los objetivos organizacionales.

3.6.1.4 Metas:

Son la determinación de lo que se quiere alcanzar deben estar enfocadas a la consecución de los objetivos estratégicos y pueden estar descritas en términos de productos o servicios o a la calidad del proceso entre otras. Para determinar su logro deben ser medidas a través de indicadores.

3.6.1.5 Recursos:

Los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.

3.6.1.6 Responsables:

Cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.

3.6.1.7 Mapas estratégicos:

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del cuadro de mando integral ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.

“...Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para

*describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño...*²⁴

Los mapas estratégicos y los cuadros de mando hacen frente a los problemas que tienen los sistemas de la era industrial para medir activos tangibles. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto en **los mapas estratégicos** muestran la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles o financieros. Los sistemas que miden aspectos financieros registran el valor contable por separado de los activos tangibles (caja, cuentas por cobrar, inventarios, terrenos, instalaciones y equipamiento). Estos tipos de activos tienen valores que en gran medida no dependen de quien los posee. Los activos intangibles, en cambio, generalmente no tienen mucho valor por separado. Su valor proviene de formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí, por lo tanto esta investigación pretende vincular y relacionar a todos los recursos con los que cuenta la organización potencializando la gran capacidad técnica que posee su recurso humano en beneficio de sus socios e incremento de las cuentas individuales de los mismos.

3.6.1.8 Indicadores:

Las teorías expuestas sobre el Cuadro de Mando Integral y Planificación Estratégica requieren de la elaboración y diseño de Indicadores que permitan medir y evaluar el cumplimiento de objetivos dentro de los procesos.

*“...Los indicadores nos permiten verificar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la formulación y ejecución de los planes estratégicos y operativos.- A la vez, sirven de base para la determinación y cálculo de los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos y administrativos...”*²⁵

“... Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son

²⁴ Wikipedia, Enciclopedia libre, página web <http://es.wikipedia.org/wiki/>, consulta: Mapa Estratégico, última actualización 18-04-2011

²⁵ LEÓN Marcelo, El Proceso de la Auditoría, Modulo 2 Diplomado en Auditoría de Gestión de Calidad, UTPL, Loja, 2007.

*posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados...*²⁶

Características: ²⁷

- a. Se debe poder identificar fácilmente.
- b. Sólo se debe medir aquello que es importante.
- c. Se debe comprender muy claramente.
- d. Lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular.

A continuación se cita un cuadro que describe el proceso a ser considerado para la elaboración y diseño de un indicador ²⁸

| N° | Requisitos: |
|----|--|
| 1 | Identificar un nombre para el indicador. |
| 2 | Definir el objetivo del indicador, puede ser estratégico o no, estará en función de lo que se pretende medir. |
| 3 | Determinar o cuantificar el objetivo a alcanzar, siendo éste un valor o varios, en función de cómo se mida y se defina. |
| 4 | Deben poder identificar al responsable de cada indicador de control de gestión. |
| 5 | Sirven como base de medición de los objetivos relacionados con los aspectos clave del negocio. |
| 6 | Especificar la frecuencia o periodicidad del indicador |
| 7 | Se debe poder identificar la fuente de información de origen de los datos y el responsable de facilitar la información para calcular el indicador. |
| 8 | Deben poder facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. |
| 9 | Deben poder medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento dado del tiempo. |
| 10 | Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y forma requeridos. |

²⁶ De Gerencia.com; Gerencia de negocios en Hispanoamérica; [en línea] http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion; actualizado a enero 2011, consulta en abril 2011.

²⁷ SALGUEIRO Amado, Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ed Díaz de Santos, Madrid España, 2001

²⁸ Universidad Técnica Particular de Loja y SGS del Ecuador, Introducción al Diseño de Indicadores, guía didáctica, ed 1ra, Loja, Ecuador, 2009,

Las citas expuestas revelan la necesidad que tiene una organización de contar con métodos de evaluación, supervisión y monitoreo, por lo tanto esta investigación proporcionará al Fondo de Cesantía, Indicadores que viabilicen la ejecución de la planificación estratégica y consecuentemente la aplicación del cuadro de mando integral en ésta organización.

Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral, es necesario el desarrollo y conocimiento de la Planificación Estratégica, esta herramienta tiene su fundamento teórico en el análisis estratégico: misión y visión; análisis situacional: interno, externo; matrices; escenarios; redefiniciones; objetivos; estrategias; programas; implementación; seguimiento y control; la vinculación entre los objetivos con las estrategias, la participación activa de los involucrados, la evaluación de desempeño de los mismos que se encuentran responsables de las organizaciones o instituciones educativas. La clara relación causa efecto entre objetivos de los Socios del Fondo y los procesos internos permitirán identificar cuáles son las nuevas competencias concretas que deben ser alcanzadas por autoridades y el personal que tiene a cargo esos procesos, así también, pondrá énfasis sobre cuál debe ser el aprendizaje, crecimiento e innovación, que se requiere para dirigir y gestionar las estrategias, hechos que permitirán actualizar, y formular cambios y recomendaciones adecuados y oportunos para el cumplimiento de los objetivos misionales.

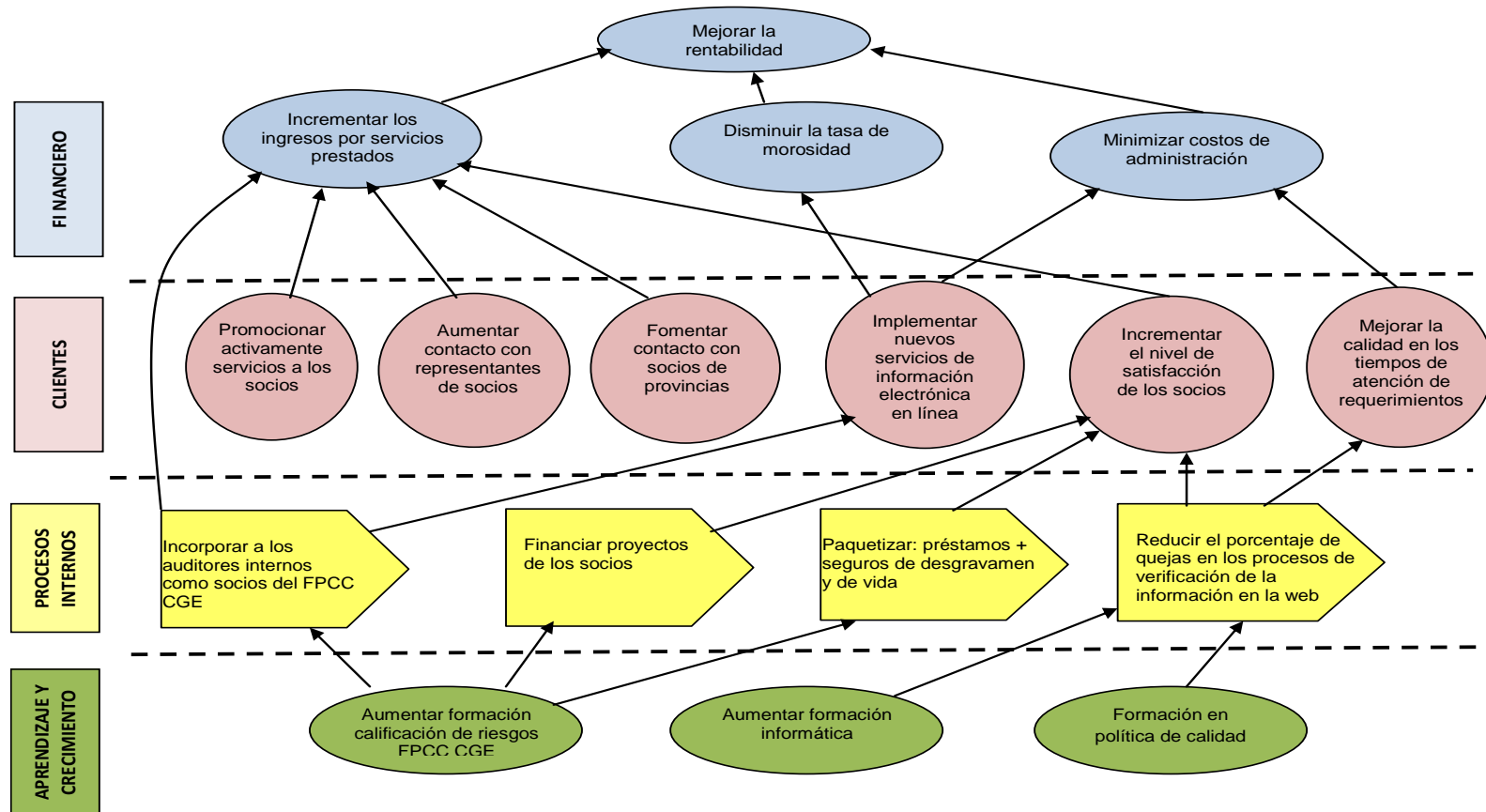
“Planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro”²⁹

Tomando en cuenta el pensamiento de los padres de la planificación estratégica y de J. Dewey sobre la praxis, puedo decir que el Fondo de Cesantía, requiere de una planificación estratégica como base que permitirá generar el cuadro de mando integral mejorando la gestión administrativa de la organización.

²⁹ POYEEAUX, Ana Rita, Planificación y Dirección Estratégica 1998 Pág. 6

3.6.2 ESTRUCTURACIÓN DE PERSPECTIVAS Y RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

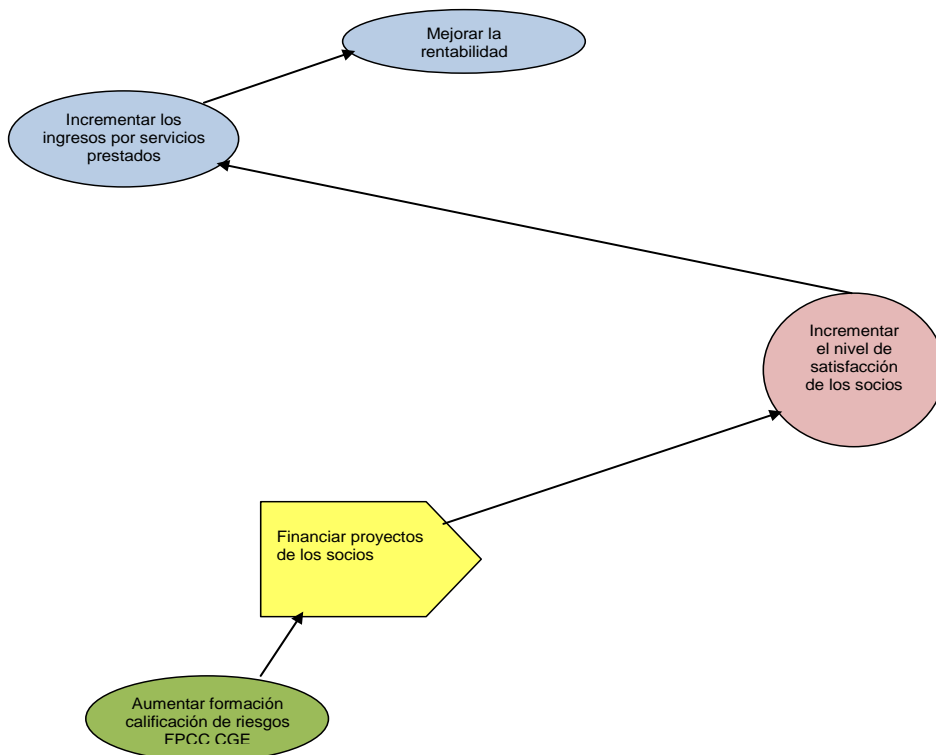
3.6.2.1 MAPA ESTRATÉGICO APLICADO AL FONDO DE CESANTÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO



3.6.2.2 ANÁLISIS DE RUTAS Y SU RELACIÓN CAUSA EFECTO.

El mapa estratégico muestra algunas rutas que derivan en un análisis de causa efecto, por lo tanto solo se analizarán aquellas que tengan una mejor percepción de aplicabilidad como las siguientes:

RUTA 1



Si: se aumenta la formación en calificación de riesgos de los Directivos,

Entonces: se podrían viabilizar la propuesta de financiar proyectos a los socios del Fondo de Cesantía CGE;

Si: se financian proyectos de los socios;

Entonces: se incrementará el nivel de satisfacción de los socios hacia la gestión del Fondo

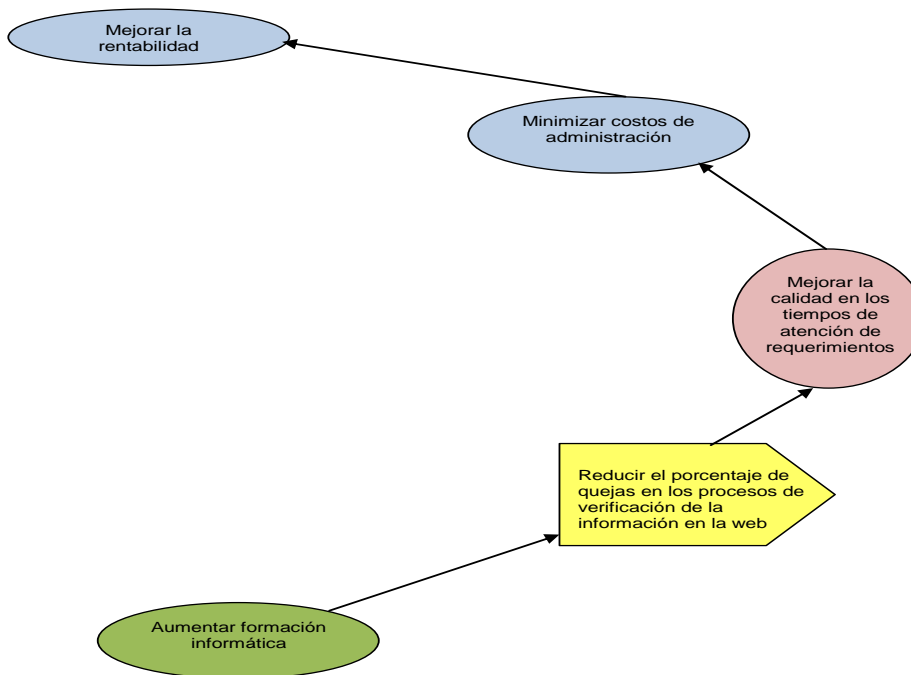
Si: se incrementa el nivel de satisfacción de los socios;

Entonces: se incrementan los ingresos por servicios prestados

Si: se incrementan los ingresos por servicios prestados

Entonces: mejora la rentabilidad

RUTA 2



Si: el Fondo aumenta la formación informática del personal que labora en la organización

Entonces: se reduce el porcentaje de quejas en los procesos de verificación de la información en la web

Si: se reduce el porcentaje de quejas en los procesos de verificación de la información en la web

Entonces: se mejora la calidad en los tiempos de atención de requerimientos

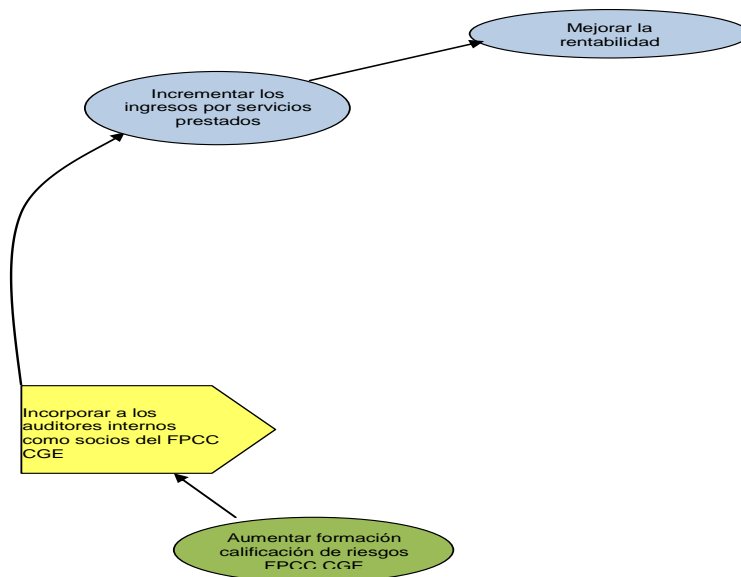
Si: se mejora la calidad en los tiempos de atención de requerimientos

Entonces: se minimizan los costos de administración

Si: se minimizan los costos de administración

Entonces: se mejora la rentabilidad

RUTA 3



Si: se aumenta la formación en calificación de riesgos de los Directivos,

Entonces: se podrían incorporar a los auditores internos como socios del Fondo

Si: se incorporan los auditores internos como socios del Fondo

Entonces: se podrían incrementar los ingresos por servicios prestados

Si: se incrementan los ingresos por servicios prestados

Entonces: se mejora la rentabilidad

3.6.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez identificadas las rutas estratégicas principales, para el presente trabajo de investigación se consideraron algunas de las rutas y estrategias más relevantes en la elaboración del tablero de mando, en el que consta un análisis de las perspectivas, los objetivos estratégicos y variables que de acuerdo a la tonalidad verde, amarilla o roja, señalarán aquellos indicadores que deben alertar a la organización en la toma de medidas para la ejecución o aplicación de estrategias.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE CESANTIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------|------------|----------|------------------------|-------------|---------------------------|---------------------------------------|------------|
| Objetivo (Ob1): Mejorar la rentabilidad | | | | | Temperatura | | | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización | |
| | | | | | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | | | | | |
| Indicador (Ind). | Fórmula de Cálculo (Fm) | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | | | | | | | |
| | | % de socios FCPC- CGE | Servidores CGE 2011 | Socios activos desde 1980 | | | | | | | | |
| Ind 1.3 Porcentaje de socios que superan los 30 años de servicio activo. | <i>Total socios activos desde 1980</i> | < 30% | 1600 | 1550 | 0,97 | < 30% | >31%<50% | >51% | Anual | Consejo de Administración | Dir. RRHH CGE y Contabilidad del FCPC | 15/07/2011 |
| | | Poncentaje | Personal que ingresó a CGE | Socios activos personal nuevo | | | | | | | | |
| Ind 1.4 Porcentaje de socios nuevos del FCPC | <i>Total personal CGE que ingresaron desde el año 2007 al FCPC</i> x 100 <i>Total personal CGE desde 2007 con nombramiento definitivo</i> | 100% | 300 | 280 | 0,93 | >70% | <69%>60% | <59% | Anual | Consejo de Administración | Dir. RRHH CGE y Contabilidad del FCPC | 15/07/2011 |

| Objetivo (Ob2): Incrementar los ingresos por servicios prestados | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------|---------------------------------|-----------------------|-------------|------------|--------|------------------------|-------------|-----------------|-------------------------|------------|
| Objetivo (Ob2): Incrementar los ingresos por servicios prestados | | | | | Temperatura | | | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización | |
| | | | | | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | | | | | |
| Indicador (Ind). | Fórmula de Cálculo | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | | | | | | | |
| | | | <i>Rendimient prest hipotec</i> | <i>Total Ingresos</i> | | | | | | | | |
| Ind 2.1. Porcentaje de ingresos de nuevos productos | <i>Rendimiento financiero por préstamos Hipotecarios</i> x 100 <i>Total Ingresos</i> | 75% | 1 800 000,00 | 2 685 240,65 | 0,67 | >70% | >50% | <49% | Trimestral | Tesorero | Dpto. Contabilidad FCPC | 15/07/2011 |

| Objetivo (Ob3): Disminuir la tasa de morosidad | | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización |
|--|---|----------------|---------------------|-----------------------------|--------|---------|------------|--------|------------------------|-------------|---------------------|----------------------|
| <i>Indicador (Ind).</i> | <i>Fórmula de Cálculo</i> | | <i>CxC vencidas</i> | <i>CxC</i> | | | | | | | | |
| Ind 3.1. Porcentaje de morosidad en préstamos otorgados | $\frac{\text{Cuentas por cobrar vencidas}}{\text{Total préstamos otorgados}} \times 100$ | 4,50% | 146 984,10 | 19 318 196,83 | 0,76 | <2% | >5% | >8% | bimensual | Tesorero | Estados Financieros | |
| *Ind 3.2. Porcentaje de garantías ejecutadas por mora | $\frac{\text{Total garantías ejecutadas}}{\text{Total Cuentas por Cobrar vencidas}} \times 100$ | | <i>CxC vencidas</i> | <i>Garantías ejecutadas</i> | | | | | | | | |
| | | 5,00% | 146 984,10 | 50 000,00 | 2,94 | | | | | | | |

PERSPECTIVA FINANCIERA

| Objetivo (Ob4): Minimizar costos de administración | | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización |
|--|--|----------------|---------------------|---------------------|--------|---------|------------|--------|------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------|
| <i>Indicador (Ind).</i> | <i>Fórmula de Cálculo</i> | | <i>Gastos Admin</i> | <i>Ing. Totales</i> | | | | | | | | |
| Ind 4.1. Porcentaje de gastos de administración | $\frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$ | 5% | 355 347,69 | 2 647 871,72 | 13,42 | <2% | >4% | >7% | anual | Tesorero | Dpto Contabilidad del Fondo | 15/07/2011 |

PERSPECTIVA DE CLIENTE

| Objetivo (Ob5): Implementar nuevos servicios de información electrónica en línea | | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización |
|--|---|----------------|---|---------------------------|--------|---------|------------|--------|------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|
| <i>Indicador (Ind).</i> | <i>Fórmula de Cálculo</i> | llamadas | <i>Llamadas promedio en un semestre</i> | <i>Llamadas en un mes</i> | | | | | | | | |
| Ind 5.1. Promedio del número de llamadas telefónicas de socios durante 6 meses. | <i>Total llamadas de socios mensualmente durante 6 meses</i> | 200 | 490 | 500 | 490 | <200 | >300 | >500 | mensual | Presidente del Fondo | Contadores de central telefónica | 15/07/2011 |
| | | porcentaje | <i>Socios que consultan la web</i> | <i>Total socios</i> | | | | | | | | |
| *Ind 5.2. Porcentaje de socios que accesan a consultas | <i>(No. de socios que accesan a consulta electrónicas / total socios) x 100</i> | 90% | 1000 | 1500 | 0,67 | >90 | <70 | <50 | trimestral | Presidente del Fondo | contador plataforma de internet de la | 15/07/2011 |

| Objetivo (Ob6): Mejorar la calidad en los tiempos de atención de requerimientos | | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización |
|---|---|----------------|--|--------------------------------|--------|---------|------------|--------|------------------------|-------------|-----------------|----------------------|
| <i>Indicador (Ind).</i> | <i>Fórmula de Cálculo</i> | días | $(\sum (\text{día recepción trámite} - \text{día entrega préstamo})) / \text{número de préstamos ord y ext}$ | <i>días promedio historico</i> | | | | | | | | |
| *Ind 6.1. Tiempo del ciclo de otorgamiento de prestaciones | <i>Promedio de días utilizados para otorgamiento de préstamos</i> | 2 | 4 | 5 | 3,00 | <3 | >5 | >8 | trimestral | Tesorero | Contabilidad | 15/07/2007 |

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

| Objetivo (Ob7): Incorporar a los auditores internos como socios del FPCC CGE | | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización |
|--|---|-------------------|----------------|------------|--------|---------|------------|--------|------------------------|-------------|-----------------|----------------------|
| <i>Indicador (Ind).</i> | <i>Fórmula de Cálculo</i> | <i>cantidad</i> | | | | | | | | | | |
| Ind 7.1 Número de auditores internos del sector público (SP). | <i>Total auditores internos sector público</i> | 1800 | 50 | 1800 | 50 | >1600 | <1000 | <800 | | | | |
| | | <i>porcentaje</i> | | | | | | | | | | |
| Ind 7.3. Porcentaje de auditores internos SP interesados en afiliarse como socios del Fondo | $\frac{\text{No. de auditores internos interesados}}{\text{No. total de auditores internos}} * 100$ | 50% | 300 | 1800 | 16,67 | >50 | < 30 | < 20 | | | | |

| Objetivo (Ob8): Financiar proyectos de socios | | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización |
|--|--|-------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------|---------|------------|--------|------------------------|-------------------|----------------------------|----------------------|
| <i>Indicador (Ind).</i> | <i>Fórmula de Cálculo</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Socios interesados</i> | <i>Total socios</i> | | | | | | | | |
| Ind 8.1. Porcentaje de socios que requieren financiamiento para proyectos de inversión y desarrollo. | $\frac{\text{Número de socios interesados en nuevos productos}}{\text{No. Total de socios activos}} * 100$ | 70% | 1000 | 1500 | 0,67 | >70% | <50 | <30 | semestral | Comite de riesgos | Encuestas a nivel nacional | 15/07/2011 |
| | | <i>meses</i> | <i>meses en tramite</i> | <i>tiempo estandar en tramite</i> | | | | | | | | |
| Ind 8.2. Tiempo de demora en trámite de aprobación de nuevos proyectos en la Superintendencia de Bancos | <i>Días de demora en aprobación de trámites Legales en Súpe_rintendencia de Bancos</i> | 4 mes | 3 | 2 meses | 3,00 | <3 | >4 | >12 | mensual | Presidente | Superintendencia de bancos | 15/07/2011 |

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

| Objetivo (Ob9): Aumentar formación calificación de riesgos | | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización |
|---|---|----------------|------------------------|--------------------------|--------|---------|------------|--------|------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| <i>Indicador (Ind).</i> | <i>Fórmula de Cálculo</i> | <i>Dólares</i> | <i>Valor ejecución</i> | <i>Presupuesto</i> | | | | | | | | |
| Ind 9.1. Inversión formación calificación de riesgos | <i>Monto inversión en calificación de riesgos</i> | 5 000,00 | 6 000,00 | 5 000,00 | 6000 | <5.000 | >6.000 | >7.000 | trimestral | Comité de riesgos | Contabilidad | 15/07/2011 |
| | | <i>horas</i> | <i>Horas asistidas</i> | <i>Horas contratadas</i> | | | | | | | | |
| Ind. 9.2. Porcentaje de inversión en formación calificación de riesgos | <i>No horas en formación calificación de riesgos x 100</i> <i>No. Total horas de formación</i> | 98% | 78 | 80 | 97,50 | >90 | <80 | <50 | semanal | Comité de riesgos | Secretaría | 15/07/2011 |

| Objetivo (Ob10): Aumentar formación en Informática | | Valor Objetivo | Valor Variable | Valor Fijo | Estado | ▲ Verde | ▲ Amarillo | ▼ Rojo | Frecuencia de medición | Responsable | Fuente de Datos | Última Actualización |
|---|--|----------------------|------------------------|--------------------------|--------|---------|------------|--------|------------------------|-------------|-----------------------|----------------------|
| <i>Indicador (Ind).</i> | <i>Fórmula de Cálculo</i> | <i>horas</i> | <i>horas asistidas</i> | <i>horas contratadas</i> | | | | | | | | |
| Ind 10.1. Número horas en formación de informática | <i>Número de horas de formación en informática</i> | 120 | 120 | 120 | 120,00 | 120 | <110 | <100 | mensual | Presidente | consultora contratada | 15/07/2011 |
| | | <i>personal FCPC</i> | <i>asistente</i> | <i>participante</i> | | | | | | | | |
| Ind 10.2. Porcentaje de empleados y miembros del consejo de administración con formación en informática y software especializado | <i>No. Personal capacitado en políticas de calidad x 100</i> <i>No. Total de personal</i> | 128 | 80 | 128 | 62,50 | >85 | <70 | <60 | mensual | Presidente | consultora contratada | 15/07/2011 |

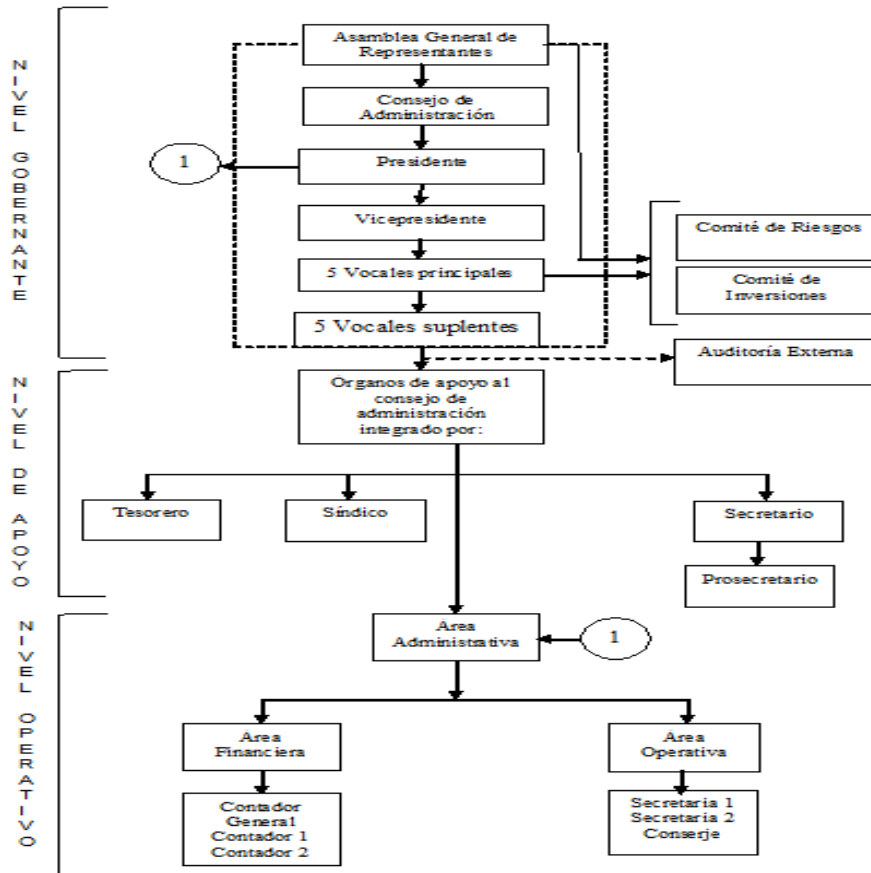
CAPITULO IV

OPORTUNIDADES DE MEJORA Y ACCIONES CORRECTIVAS

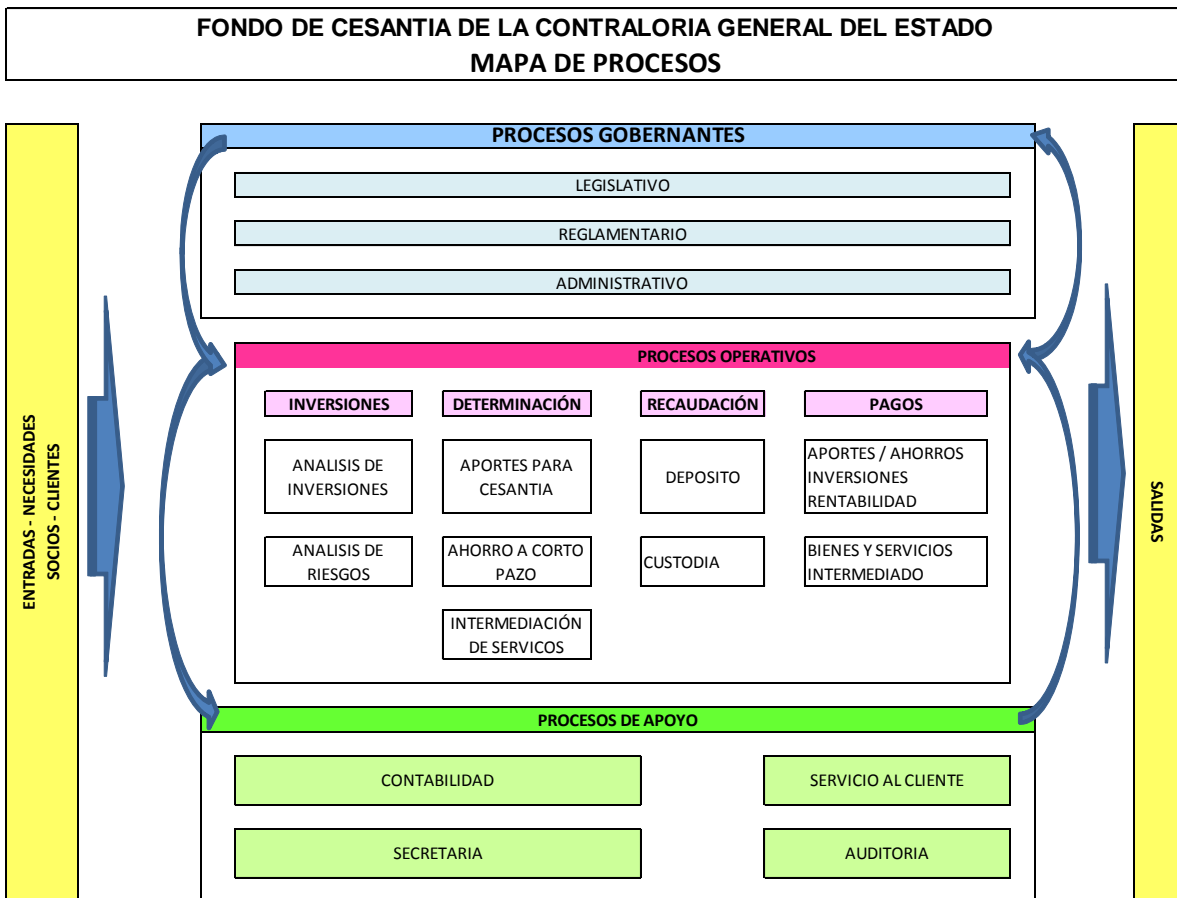
4.1 IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

La estructura administrativa del Fondo se encuentra descrita en el Estatuto del Fondo, pero no ha sido complementada con una visión gráfica, por lo que propone la adopción del siguiente organigrama estructural:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL FONDO DE CESANTIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO FCPC.



La estructura organizacional del Fondo vista bajo una metodología de gestión por procesos puede ser dinamizada a través de la proclamación del siguiente Mapa de proceso:



4.2 REQUERIMIENTOS REGLAMENTARIOS

Como parte de esta Investigación se sugiere la consideración de las siguientes incorporaciones y reformas que orientarán de mejor manera la gestión del Fondo hacia la aplicación de una filosofía de gestión organizacional estratégica.

4.2.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Incorporar la proclamación de la misión y visión organizacional en el Estatuto del Fondo.

En la Misión y Visión La palabra lícita relaciona con las actividades del Fondo debería ser eliminada, pues es un requisito implícito en la gestión de una organización en el

Ecuador, más aún cuando esta está relacionada con el personal de una Institución de alto nivel ético en su gestión;

Se sugiere incorporar al final de la misión la frase: “, que serán redistribuidos en sus cuentas individuales hasta el día en que el socio quede cesante de su cargo en la Contraloría General del Estado.”

En la visión se sugiere incorporar el plazo en el que el Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado llegará a ser líder de los Fondo Complementarios, que de acuerdo a la proyección de crecimiento de la Organización puede estimarse hasta el año 2013, en el que concluirán las labores del Directorio nombrado en el año 2011, de igual forma sugiero rectificar la palabra provisional por previsional, que enfoca la naturaleza del Fondo.

Incorporar y proclamar valores organizacionales entre los que se identificaron aplicables: honestidad, ética, responsabilidad, transparencia, oportunidad, solidaridad, tienen gran importancia en la organización pues estos reflejan el comportamiento futuro de la entidad

Los fines del Fondo pueden ser asumidos con los objetivos de la organización, sin embargo sugiero realizar incorporación o reforma del Estatuto señalando los Objetivos en los que pueden constar como General: Entregar una cesantía digna a sus socios; y como específicos: incentivar el ahorro; y, organizar y desarrollar actividades destinadas al crecimiento de la rentabilidad del Fondo.

4.2.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En la estructura administrativa consta un prosecretario, sin embargo, en el Estatuto del Fondo no se describen las funciones, actividades y atribuciones del socio que ejerce este cargo.

En los procesos de recaudación e inversiones se observó que el Contador General del Fondo, tiene un gran volumen de actividades en la ejecución de los procesos esenciales.

El nivel de concentración de estas actividades puede provocar que las actividades propias del proceso contable no cuenten con la debida entrega, motivo por el que colateralmente se observa la necesidad de contar con un administrador.

4.2.3 SOCIOS DEL FONDO DE CESANTÍA

Una de las propuestas de esta investigación son la necesidad de captar un mayor nivel de socios sólidos y seguros, entre ellos de acuerdo al análisis efectuado en el capítulo III se planteó la posibilidad de que el Fondo Incorpore a los Auditores Internos Gubernamentales nombrados por el Contralor General del Estado, en razón de que lo componen aproximadamente 1.500 servidores públicos distribuidos en todo el país, que dependen técnicamente de la Contraloría General del Estado y que al ser personal de carrera, sus aportaciones y descuentos a través del Sistema de Pagos Interbancario SPI se encontrarían garantizados.

Esta propuesta requiere de la decisión de los *directivos* del Fondo, en razón de que los socios en un sondeo de opinión se han pronunciado favorablemente a la propuesta con un 50% de aceptación.

Con estos antecedentes me permito sugerir una reforma al artículo 7 del Estatuto del Fondo de Cesantía que señale:

“...Son socios del Fondo de Cesantía los servidores públicos que tengan nombramiento del Contralor General del Estado y que expresen por su voluntad ser socios del Fondo..

Proyecto de ley para incorporación de Auditores Internos Gubernamentales al Fondo de Cesantía de los Funcionarios de la Contraloría y en caso de concretarse las

consecuentes modificaciones en el estatuto, reglamentos internos y estructura organizacional.

4.2.4 ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO DE SANCIONES

En el Art. 49 del Estatuto vigente se señala: *"Para el caso de que los socios incumplan sus deberes y obligaciones con el Fondo de Cesantía, FCPC, serán sujetos a sanciones, que se les impondrá de conformidad con lo que se estipule en el Reglamento de Sanciones."*, este instrumento interno no se ha elaborado, por lo que el régimen disciplinario no puede ser aplicado.

4.2.5 REFORMAS A LA REGLAMENTACIÓN INTERNA

Se observó que los reglamentos internos no mantienen concordancia con el estatuto vigente, en razón de que no han sido actualizados en función de los cambios internos y externos como son los siguientes casos:

- a) Actualización de denominación del fondo en los reglamentos internos emitidos antes del 15 de diciembre de 2006, fecha en la cual pasa de Sociedad de Cesantía de los Servidores de la Contraloría General del Estado por Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía de la Contraloría General del Estado o Fondo de Cesantía – FCPC o Fondo de Cesantía
- b) El término bonificaciones debe ser equiparado o eliminado del Reglamento del Plan Ahorro que consta en los artículos 2 y 3, en razón de que este beneficio forma parte de la Remuneración Mensual Unificada Vigente.

4.2.6 REFORMAS AL REGLAMENTO DE PRÉSTAMOS

La incorporación de nuevos socios al Fondo de Cesantía en los procesos de ingreso de funcionarios a la Contraloría General del Estado, de conformidad con la reglamentación

vigente, limita el otorgamiento de préstamos mientras no cumplan tres años de aportaciones, restricciones que fueron aprovechadas por el principal competidor que es el Fondo de Jubilación Patronal de la Contraloría General del Estado, en razón de haber captado todo el nivel de endeudamiento de los socios nuevos, fundamentándose en su estabilidad laboral y carrera administrativa que garantiza la recuperación de las inversiones en préstamos.

4.3 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN

4.3.1 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS E INTERNET:

El Fondo tiene un link de acceso desde el menú “La Institución” en la página web principal de la Contraloría General del Estado www.contraloria.gov.ec/, en este sitio se expone la información del Fondo sin restricción para las consultas de “Misión Visión, Directivos, Reglamentos, Informe Financiero, Préstamos y Servicios”, contando con requisitos de usuarios y contraseñas para consultas personales, en esta información expuesta se observa la necesidad de que el aplicativo, proporcione a los socios la generación de reportes y alertas que permitan conocer de mejor manera la situación general, económica, y personal, así:

- Despliegue de consulta por ítem seleccionado o link con enlace desde los reportes de: saldos resumen, saldos detallados, descuento mensual, comprobantes de ingreso, egreso y de diario.
- Consultas e impresión de reportes de: préstamos otorgados y tablas de amortización en las que se visualice su comportamiento e historial así como los rubros relacionados con cada préstamo como el seguro de desgravamen, gastos administrativos.
- Consulta y reporte de sobregiros.

- Consulta de avance y atención de trámite de préstamos.
- Actualización y mantenimiento de la página web cuando sucedan cambios de directivos.
- Acceso a toda la reglamentación interna y formularios que aparece en la Web.
- Exposición de base legal relacionada.
- En las opciones de servicios adicionales no contiene información ni enlaces con los que el Fondo proporciona como: servicios con telefónicas celulares, seguros médicos y vehiculares y otros.
- Buzón de sugerencias, contador de usuarios de la página.
- Actualización de datos personales (dirección domiciliaria, números telefónicos, estado civil, correo electrónico, unidad administrativa).
- Promoción y publicidad de actividades y eventos de interés como: asambleas, sorteo de planes ahorro, nuevos productos y servicios, convocatorias a elecciones.

4.3.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- Al diagramar la estructura orgánica del Fondo de acuerdo a lo que establece el Estatuto se observó que el personal del área administrativa, intrínsecamente depende de los lineamientos dados por el presidente, sin embargo no se encuentran definidas las líneas de autoridad, pudiendo cualquiera de los miembros del Directorio intervenir en las actividades de este personal, adicionalmente en los procesos de recaudación medulares tanto de aportes como de recuperación de préstamos no existe reglamentación, por lo que se opera en base de las normas de

general aceptación financiera y directrices del tesorero, pero la detección de errores en el proceso lo realiza el socio a través de las consultas en línea desde la página web, situaciones que evidencian la necesidad de contar con un Gerente o Administrador General para que éste profesional efectúe controles concurrentes a las operaciones operativas que se ejecutan en el Fondo.

- En la diagramación de los procesos de otorgamiento de préstamos ordinarios extraordinarios y emergentes se observó que la comunicación de negativas o novedades en el proceso no son reportadas a los socios a través de medios verificables, lo que limita la eficacia en estos procesos, actividad que optativamente realiza el socio a través de medios informales, telefónico y entrevista con los directivos.
- El personal operativo ha mantenido las mismas funciones desde su ingreso al Fondo, por lo que su ausencia puede ocasionar un impacto negativo en las operaciones normales, más aún cuando es una organización en crecimiento.
- Para las mejoras en la gestión que demanda el Fondo se podría contar con personal adicional en las áreas financiera, informática y logística, situación que permitiría que conjuntamente con el nuevo personal se efectuó la correspondiente rotación de funciones.

4.3.3 DIVERSIFICACIÓN DE INVERSIONES

La saturación del nivel de endeudamiento de los socios y la eliminación de aportes institucionales, avizoran necesaria la creatividad de incursionar en nuevas alternativas de inversión entre las que de acuerdo al análisis efectuado puede ser proyectos inmobiliarios, capacitación en inversiones que puedan hacer los socios.

Cabe señalar que los socios siguen inclinándose por el incremento del monto de préstamos, por lo que se pueden analizar nuevas alternativas de garantía que permitan la elevación de los techos de endeudamiento con un nivel de riesgo mínimo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía de la Contraloría General del Estado – FCPC, se determinan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. Para desarrollar la presente investigación se contó con el auspicio de los directivos quienes asumieron el compromiso de socializar y poner a consideración para su implantación con el afán de minimizar el impacto en el normal funcionamiento de las actividades del Fondo por la sucesión de autoridades que podría afectar en la toma decisiones.
2. Desde el punto de vista legal y reglamentario, las funciones y actuaciones del Fondo, cuentan con un adecuado respaldo de sus socios, sin embargo, considero necesario y de mucha importancia que los procesos que ejecuta el Fondo de Cesantía sean difundidos de mejor manera a sus socios y usuarios, dinamizando un ciclo mutuamente beneficioso de entrega - recepción de información del por qué y para qué, desde – hasta, cómo y cuándo se ejecutan. los procesos así como los cambios, mejoras y/o acciones correctivas que puedan ser sugeridos por los socios.
3. Forman parte del Fondo un alto porcentaje de servidores que han saturado su capacidad de endeudamiento, han incrementado en nivel de morosidad en los saldos del Fondo, lo que avoca la implementación de medidas emergentes para la disminución de la cartera vencida.
4. El crecimiento del patrimonio del Fondo, ha generado la necesidad de diversificar nuevos productos a sus asociados como parte de su gestión para la captación de recursos, una de las alternativas puede ser el auspiciar proyectos empresariales para los socios.

5. La administración pública cuenta con varias unidades de auditoría interna, cuyo personal técnico depende de las directrices de la Contraloría General de Estado, de acuerdo a la últimas reformas a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, los directores de estas unidades de control de los gobiernos seccionales fueron incluidos presupuestariamente al ente de control, por lo tanto se encuentran habilitados para su ingreso al Fondo, sin embargo a la fecha de esta investigación únicamente dos directores se incorporaron al gremio.
6. La explotación, innovación y mejoramiento de los recursos y herramientas informáticas permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los socios, prestar un mejor servicio, permitir el normal desempeño de los empleados del Fondo en sus áreas y disminuir costos administrativos.

RECOMENDACIONES

Al Consejo de Administración del Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía de la Contraloría General del Estado.

Con la finalidad de optimizar la gestión del Fondo, que se cumpla con la misión para la cual fue creada y se alcancen los objetivos propuestos en términos de eficiencia, eficacia, calidad y efectividad, se sugiere se aplique las siguientes recomendaciones:

1. Mejorar los sistemas de información y comunicación financiera y administrativa del Fondo, como alternativa podría propenderse a la incorporación de servidores y funcionarios habilitados para ser nuevos socios, que incrementará los niveles de rentabilidad y crecimiento de la organización.
2. Contar con un Gerente o Administrador del Fondo para la supervisión y control de las actividades de las áreas financiera y operativa; y/o, ampliar las competencias del Presidente. (ver 4.3.2)

3. Validar los indicadores de gestión propuestos en este trabajo de investigación, y en base de herramientas de control estadístico y de calidad definir estándares de gestión, de modo que se puedan medir y comparar los resultados tangibles e intangibles que se obtengan de la gestión de la administración del Fondo.
4. Capacitar a sus asociados en el impulso de proyectos empresariales con la finalidad de disminuir el nivel de riesgos en las inversiones y mejorar sus condiciones personales.
5. Evaluar periódicamente el tablero de Mando Integral con la final de verificar sus beneficios y establecer mejoras.
6. Buscar la factibilidad técnica de implementar sistemas de gestión de calidad, previo a conseguir la certificación de la Norma ISO 9001:2008.

DEMOSTRACIÓN DE HIPOTESIS

La aplicación de las teorías y herramientas relacionadas con el Cuadro de Mando Integral en el Fondo Privado de Cesantía de la Contraloría General del Estado, permitieron identificar el entorno organizacional interno y externo, analizar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; facilitaron el enfoque de los principales problemas que tiene la Organización, orientaron la definición de estrategias como parte de las perspectivas de aprendizaje, procesos internos, clientes y financieras, en las que se observó la interrelación de los procesos que al estar alineados hacia un objetivo común permitieron su interrelación, hacia un objetivo común que es mejorar la rentabilidad organizacional.

Además la aplicación de estas teorías hasta la elaboración del Cuadro de Mando Integral facilitó la visión de las perspectivas y los controles para la ejecución de los objetivos planteados con el diseño de Indicadores, el presente trabajo de investigación se constituyó en un aporte a los socios que asumen funciones directivas en el Fondo de Cesantía permitiendo continuidad organizacional durante la transición de directivos.

BIBLIOGRAFIA

1. Constitución de la República del Ecuador, publicada en Registro Oficial 449, 2008-10-20.
2. Ley reformativa a la Ley de Seguridad Social 2005-6, publicada en Registro Oficial 73 de 2005-08-002.
3. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero publicada en suplemento del Registro Oficial 369, 2011-01-24.
4. Código Civil, Ley 2005-010 publicada en Suplemento de Registro Oficial 46, 2005-06-24.
5. Ley para la Transformación Económica del Ecuador, Suplemento del Registro Oficial 34, 2000-03-12.
6. Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social 6040, 1963-04-05 con el cual se creó la Sociedad de Cesantía de los Servidores de la Contraloría General del Estado.
7. Resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS-2004-740, 2004-09-16, que contiene las Normas para la Constitución o Registro de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.
8. Resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros, SBS-2006-725, 2006-12-15, que contiene la aprobación del Estatuto del Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado. FCPC.
9. Reglamento interno de elecciones, aprobado en sesiones del Directorio de la Cesantía de 28 y 29 de noviembre de 2002.

10. Reglamento interno de representantes aprobado en sesiones de Directorio de 26 de marzo y 3 de agosto de 1998.
11. Reglamento de préstamos aprobado en sesiones de Directorio de 7 y 29 de julio de 2009.
12. Reglamento del plan ahorro aprobado en sesión de Directorio de 15 de diciembre de 2005.
13. Reglamento de ayudas económicas por fallecimiento aprobado en sesión de Directorio de 9 de julio del 2000.
14. Estados Financieros del Fondo 2007, 2008 y 2009
15. Norma ISO 9001:2008
16. KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2001): El Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona, España, 2001.
17. OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan y WETTER, Magnus (2004); Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
18. RICO, R. (2001): Total Quality Management. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
19. SENLLE, Andrés, ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia de Gestión, Barcelona, 2000.
20. AGURTO Espinosa Patricio, La Planificación Empresarial, Guía complementaria UTP segundo módulo, tercer semestre de la Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad

21. GOODSTEIN Leonard y otros, Planeación Estratégica Aplicada, Ed McGRAW-HILL Interamericana, Bogotá, Colombia, 1998.
22. MARTINEZ Pablo, Introducción al Diseño de Indicadores, Cuarto Modulo, Especialidad en Auditoría de Gestión de Calidad, UTPL, 2009.
23. POYEEAUX, Ana Rita, Planificación y Dirección Estratégica 1998 Pág. 6
24. LEÓN Marcelo, El Proceso de la Auditoría, Modulo 2 Diplomado en Auditoría de Gestión de Calidad, UTPL, Loja, 2007.

PÁGINAS WEB:

1. Superintendencia de Bancos y Seguros, www.superbanc.gov.ec
2. Contraloría General del Estado, www.contraloria.gov.ec
3. Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, www.fcme.com.ec
4. Fondo de Cesantía de la Función Judicial, www.fonceju.com.ec
5. Fondo de Cesantía de Petroecuador, www.corfocesantia.com.ec
6. Wikipedia, Enciclopedia Libre, [en línea] consulta: las Fuerzas de Porter, página: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis Porter de las cinco fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas), citado el 28 de abril de 2011, última modificación 2-04-2011
7. Wikipedia, Enciclopedia libre, página web <http://es.wikipedia.org/wiki/>, consulta: Mapa Estratégico, última actualización 18-04-2011
8. De Gerencia.com; Gerencia de negocios en Hispanoamérica; [en línea] http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion; actualizado a enero 2011, consulta en abril 2011.

ANEXOS

1. Glosario de términos
2. Detalle de cuadros diseñados y propuestos por la autora de esta tesis para ser incorporados en la organización.
3. Encuestas a los socios del Fondo de Cesantía.

ANEXO 1

GLOSARIO

| Termino | Descripción |
|------------------------------------|---|
| Acreditación | La acreditación es el procedimiento por el cual un organismo con autoridad, reconoce formalmente que un organismo o una persona es competente para llevar a cabo tareas específicas. |
| Ahorro | Es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, una administración pública, entre otros. Es la parte de la renta que no se destina al consumo, o parte complementaria del gasto. |
| Ahorro previsional | Es una alternativa de ahorro disponible para los trabajadores dependientes e independientes, que ofrece importantes beneficios a futuro. |
| Aseguramiento de la calidad | Sistema integrado de actividades administrativas entre las cuales se incluye la planificación, la implementación, la evaluación, la información y el mejoramiento de la calidad para asegurar que un proceso, producto o servicio sea del tipo y calidad necesaria y esperada por el cliente. |
| Auditoria | Actividad sistemática y objetiva que se realiza para determinar la extensión en la cual se cumplen los requisitos asociados a la materia acordada objeto de la auditoria, realizada por una o más personas, que son independientes de aquello que es auditado. |
| Autoevaluación | Proceso llevado a cabo por una organización para determinar sus puntos fuertes y áreas de mejora. |
| Calidad | Aptitud de Uso. Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto (Juran). |
| Organización cerrada | Sus operaciones están abiertas y autorizadas a un segmento de clientes en especial, no es posible abrirla hacia otros sin una reforma legal que lo permita. |
| Certificación | Procedimiento mediante el cual un organismo da una garantía por escrito, de que un producto, un proceso o un servicio está conforme a los requisitos especificados |
| Cesantía | Consiste en la entrega de una suma de dinero al aportante que se encuentra en situación de desempleo. |
| Cliente | Persona, organización o proceso que recibe productos o servicios de un proveedor. |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Cliente interno | Miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. |
| Comunicación interna | Conjunto de mensajes verbales y no verbales que se transmiten en el marco de la organización |
| Consenso | Decisión adoptada por un grupo y que es aceptada por todos sus miembros sin llegar a una votación. Todos los componentes apoyan la decisión aunque el acuerdo sobre ella no sea total. |
| Contraloría General del Estado | Organismo Técnico Superior de Control, es una persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigida representada legalmente por el Contralor General |
| Control de calidad | Sistema de actividades técnicas que mide los atributos y rendimiento de un proceso, producto o servicio con estándares definidos para verificar que ellos cumplan los requisitos establecidos. |
| Costes de evaluación | Son el resultado de la evaluación del producto ya acabado (o del servicio una vez que ha sido entregado). Suponen todo lo gastado para determinar si el resultado de un proceso se ajusta al estándar, si es conforme con la calidad especificada |
| Costes de no calidad | Recursos y esfuerzos que se aplican en una organización, pero que no aportan valor añadido a la actividad de la misma y que, por consiguiente, significan un coste. |
| Costes de prevención | Costes en lo que incurre una organización para evitar que se cometan errores. Son los derivados de las acciones que ayudan a la organización, a sus departamentos, unidades y empleados, a hacer bien su trabajo a la primera. |
| Costes por fallos externos | Costes asociados a los defectos que se hallan después de que la prestación (producto o servicio) haya sido entregada al cliente. |
| Costes por fallos internos | Aquellos en los que incurre la organización como consecuencia de errores cometidos durante sus procesos y actividades, pero que han sido detectados antes de que el producto o servicio sea entregado al cliente. |
| Cuadro de mando | Conocido también como Balance Scorecard (BSC), es una herramienta eficaz que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia para convertirlas en acción, a partir de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos y la del aprendizaje y crecimiento; mismas que son medidas y controladas a través de indicadores. |

| | |
|----------------------------------|---|
| Cuadro de mando integral | Documento que, sintéticamente, contiene información desde distintas perspectivas de la Organización: financiera, de clientes, de procesos internos y de infraestructuras (personas, tecnología, activos, etc.). Proporcionan a la dirección un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una Organización en un conjunto coherente de indicadores. |
| Cultura organizacional | Conjunto compartido de creencias, valores, actitudes y modelos de comportamiento que caracterizan a los miembros de una organización, y que confieren a ésta una personalidad diferenciada. |
| Decisiones | Es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones. |
| Depósitos | Contrato por el que se entrega a una persona un bien para que lo guarde y custodie con obligación de restituirlo posteriormente |
| Desarrollo organizacional | Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas y democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. |
| Descentralización | Transferencia de funciones y competencias de la persona jurídica estatal a las demás personas jurídico-públicas, territoriales o institucionales. |
| Diagrama de flujo | Representación gráfica que refleja la serie de actividades y las relaciones entre ellas que componen un proceso de trabajo. |
| Eficiencia | Es la mejor utilización económica de las contribuciones y demás recursos del Fondo de Cesantía, para garantizar la entrega oportuna de prestaciones suficientes a sus beneficiarios. |
| Equidad | Sinónimo de Igualdad, es la entrega de las prestaciones de una organización en proporción directa al esfuerzo de los contribuyentes y a la necesidad de amparo de los beneficiarios, en función del bien común. |
| Estrategia | Es la determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa. En el contexto del BSC, es el conjunto de objetivos vinculados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión de la organización. |
| Fondo | Acumulación de valores para un fin específico. |
| Factores claves de éxito | Conocido también como factores críticos de éxito, son aquellos logros realizados y a realizarse de tal forma que garantice los objetivos específicos. |
| Gestión de la calidad | Conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de calidad, los objetivos y responsabilidades en el marco del sistema de calidad. |

| | |
|-------------------------------|--|
| Globalización | Proceso, resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico, referido a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros |
| Holístico | Se puede definir como el tratamiento de un tema que implica todos sus componentes, con sus relaciones invisibles por los cinco sentidos, pero evidentes igualmente. Se usa como una tercera vía o un nuevo enfoque a un problema, enfatiza la importancia del todo, que es más grande que la suma de sus partes y da importancia a la interdependencia de éstas. |
| Indicador | Magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) Que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos |
| Indicador | Son instrumentos o mecanismos que sirven para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. La naturaleza de un indicador puede ser dado en términos cuantitativos y cualitativos. |
| Inversiones | Término relacionado con el ahorro, la ubicación de capital y el postergamiento del consumo, en el contexto empresarial la inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. |
| ISO | International Organization for Standardization |
| Mapa de procesos | Diagrama que refleja los procesos existentes en una organización y las relaciones que establecen entre sí. |
| Mejora de la calidad | Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. |
| Metas | Representa el resultado o valores, deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. |
| Misión | Define la razón de ser de una organización, la caracteriza y diferencia de otras, y orienta los esfuerzos y acciones de sus miembros. |
| Modelo causa y efecto: | Sirve para describir paso a paso una estrategia y su expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético |
| Necesidad | Es algo requerido por el individuo y que le motiva a la acción para su satisfacción. |

| | |
|---|--|
| No conformidad | Incumplimiento de un requisito relativo a un proceso, pudiendo tratarse de una prestación del servicio que no cumple con las necesidades del cliente, del desarrollo de una operación o actividad que no se ajuste al procedimiento previsto en el Manual de Procedimientos o de la realización de un trámite administrativo por una vía no autorizada. |
| Objetivos estratégicos | Son aquellos propósitos muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan estratégico, traducido de el modelo causa efecto. |
| Obligatoriedad | Es el compromiso y deber que asume el socio para realizar sus aportes y cancelar sus obligaciones y el Fondo de Cesantía de distribuir sus reservas en las cuentas individuales de los socios y otorgar facilidades de acceso a los servicios que ofrece a todos ellos. |
| Organigrama | Representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades que la integran. |
| Patrimonio técnico | La denominación de Patrimonio Técnico responde a un concepto genérico en el ámbito de los mercados financieros que se utiliza para definir el valor máximo que pueden alcanzar los activos de riesgo de una institución definido en base a aquel. De acuerdo a ello, en Ecuador, por cada dólar que una entidad disponga en el saldo de patrimonio técnico, aquella podrá formar como máximo 11.11 dólares de activos de riesgo (básicamente disponibilidades, inversiones, cartera de préstamos y contingentes) |
| Perspectiva aprendizaje y crecimiento o de dinámica organizacional | Centrado fundamentalmente en base al éxito actual y futuro del negocio, como es el caso de la gente, la tecnología y la información. Cada uno de estos elementos forman parte de una organización de aprendizaje y permiten obtener mejores logros. |
| Perspectiva del cliente | Basado en el proceso de la organización que impacta a la satisfacción de expectativas, por lo tanto, también la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor. |
| Perspectiva financiera | Es el resultado del beneficio de las otras perspectivas, vienen las consecuencias que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio. |
| Perspectiva procesos internos | Se enfoca en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio |

| | |
|----------------------------------|--|
| Perspectivas | Son aquellas dimensiones planteadas para ver el desempeño estratégico de la organización. |
| Planificación estratégica | Es el proceso de selección de las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia el establecimiento de métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos. |
| Préstamos | Son inversiones que puede realizar una persona natural o jurídica para otorgar créditos legalmente autorizados y/o prestar dinero y recuperarlo en base a un acuerdo con una tasa de interés como ganancia por la operación financiera. |
| Previsional | Actividades que permiten preveer la ocurrencia de hechos en el futuro |
| Shareholders | Son los accionistas de una empresa |
| Solidaridad | Es la ayuda entre todas los socios, sin distinción de cargos, etnia, lugar de residencia, edad, sexo, estado de salud, educación, ocupación o ingresos, con el fin de financiar conjuntamente las inversiones del Fondo de Cesantía. |
| Stakeholders | Son los grupos que tienen interés en que una organización sobreviva, pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados. |
| Suficiencia | Es la entrega oportuna de los servicios, las rentas y los demás beneficios del Seguro General Obligatorio, según el grado de deterioro de la capacidad para trabajar y la pérdida de ingreso del asegurado. |
| Universalidad | Es la garantía de iguales oportunidades a todos los socios para acceder a las prestaciones del Fondo de Cesantía, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, sexo, educación, ocupación o ingresos. |

ANEXO 2

Detalle de cuadros diseñados y propuestos por la autora de esta tesis para ser incorporados en la organización

| Referencia | Descripción | Páginas |
|------------|--|--------------------|
| 2.1.1 | Diagramación del proceso recaudaciones Subproceso aporte individual Subproceso de recuperación de préstamos | 29 – 30 31 – 32 |
| 2.2.1 | Diagramación del proceso de inversiones Subproceso: Otorgamiento de préstamos ordinarios y emergentes Subproceso: Otorgamiento de préstamos hipotecarios | 37 –38 39 – 41 |
| 2.3 | Interacción de los procesos de Fondo | 42 |
| 3.2.2 | Grupos de Interés del Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado | 47 |
| 3.2.2.1 | Preferencia de los socios sobre otros productos que pudiera ofrecer el Fondo de Cesantía | 49 |
| 3.2.2.2 | Amenaza de entrada de nuevos competidores Gráfico: Criterios de los socios sobre reformas en el estatuto del Fondo de Cesantía, que permitan incorporar como socios a los auditores Internos nombrados por el Contralor General del Estado. | 52 |
| 3.2.2.3 | Rivalidad entre competidores establecidos Gráfico: Preferencia de los socios en la competencia | 53 |
| 3.2.2.4 | Poder de negociación de los compradores o clientes Gráfico: Motivación del socio para acceder a préstamos en el Fondo de Cesantía. | 56 |
| 3.3.2 | Matriz de análisis DOFA | 59 |
| 3.4.2 | Aplicación del modelo causa efecto | 63 |
| 3.4.3 | Diagrama de Causa Efecto o de Ishikawa | 64 |
| 3.5.2 | Establecimiento de estrategias y planes de acción en el | |

| | | |
|---------|---|---------|
| | Fondo de Cesantía Gráfico: Preferencia del socio sobre los canales para obtener información del Fondo de Cesantía. | 73 |
| 3.6.2.1 | Mapa Estratégico aplicado al Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado | 92 |
| 3.6.3 | Cuadro de Mando Integral | 86 - 90 |
| 4.1 | Implementación de procesos Gráfico: Organigrama Estructural del Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado | 91 |
| 4.1 | Implementación de procesos Gráfico: Mapa de Procesos del Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado | 92 |

ANEXO 3

FORMULARIOS DE ENCUESTAS A LOS SOCIOS DEL FONDO DE CESANTIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

FONDO PRIVADO DE CESANTIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO FCPC

ENCUESTA A SUS SOCIOS

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los socios respecto de la gestión de administración de la Organización e identificar potenciales mejoras

Unidad Administrativa Genero Masculino Femenino

1 Desde hace cuantos años es funcionario de la Contraloría General del Estado

2 Desde hace cuántos años es socio del Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado

- 0 - 1 2 - 3 5 - 10 25 - 30
 1 - 2 3 - 5 10 - 25 mas de 30

3 Tiene préstamos con el Fondo de Cesantía ? SI NO

4 Tiene préstamos en otras instituciones ?

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Anticipos en la Contraloria General del Estado | <input type="radio"/> Bancos |
| <input type="radio"/> Fondo de Jubilación Patronal CGE | <input type="radio"/> Mutualistas |
| <input type="radio"/> IESS | <input type="radio"/> Cooperativas |
| <input type="radio"/> Otros : | |

5 Qué le motivó a acceder a los préstamos que ofrece el Fondo de Cesantía? (seleccione 2)

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Facilidad de acceso al crédito | <input type="radio"/> Tasa de interés |
| <input type="radio"/> Atención oportuna | <input type="radio"/> Plazos |
| <input type="radio"/> Forma de pago | <input type="radio"/> Sin costos administrativos adicionales |
| <input type="radio"/> Rentabilidad que se revierte en su beneficio | |

6 Qué otro tipo de productos desearía que el Fondo ofrezca a sus socios? (seleccione 3)

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Incremento del monto de préstamos | <input type="radio"/> Asesoría en proyectos de inversión |
| <input type="radio"/> Proyectos inmobiliarios | <input type="radio"/> Banco de proyectos |
| <input type="radio"/> Capacitación en inversiones que pueda hacer el socio con financiamiento del FCPC | <input type="radio"/> Inversiones en el mercado bursátil |
| | <input type="radio"/> Otros |

7Cuál es el canal para obtener información del Fondo que más utiliza? (seleccione 2)

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Página Web del Fondo de Cesantía | <input type="radio"/> Correo electrónico |
| <input type="radio"/> Vía telefónica | <input type="radio"/> Delegados Asamblea de Representantes |
| <input type="radio"/> Personal | <input type="radio"/> Comunicaciones escritas |

8 Con qué frecuencia ingresa a la página web del Fondo de Cesantía? (seleccione 1)

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Una vez al mes |
| <input type="radio"/> Una vez por semana | <input type="radio"/> Una vez cada dos o tres meses |

9 Qué tipo de información usted consulta en la página web del Fondo de Cesantía? (seleccione 2)

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Estados de cuenta detallados | <input type="radio"/> Acreditación de préstamos |
| <input type="radio"/> Estados de cuenta resumen | <input type="radio"/> Impresión de formularios |
| <input type="radio"/> Descuentos mensuales | <input type="radio"/> Conocimiento del Estatuto y Reglamentos |
| <input type="radio"/> Tablas de amortización de nuevos préstamos | <input type="radio"/> Informes financieros |
| <input type="radio"/> Información de Directivos | <input type="radio"/> Otros: |

10 Qué información adicional quisiera obtener a través de la página web?

11 Estaría usted de acuerdo que se reforme el Estatuto del Fondo de Cesantía, para que los Auditores Internos que son nombrados por el Contralor General del Estado, sean socios del Fondo de Cesantía SI NO

12Cuál es su percepción sobre la gestión efectuada en la administración del Fondo Privado de Cesantía de la Contraloría General del
 Excelente Buena Mala Pésima

13 Con la finalidad de mejorar su cesantía estaría usted de acuerdo en incrementar sus aportes personales SI NO

14 Considera usted que las garantías entregadas al Fondo de Cesantía para acceder a préstamos son respaldo suficiente pese a no contar SI NO

15 Que otro tipo de garantías sugiere que solicite el Fondo de Cesantía para incrementar sus techos de endeudamiento

16 Cómo calificaría la atención prestada por el personal administrativo del Fondo a los socios? Excelente Buena Mala Pésima

FONDO PRIVADO DE CESANTIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO FCPC

TABULACIÓN DE ENCUESTA A SUS SOCIOS

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los socios respecto de la gestión de administración de la Organización e identificar potenciales mejoras

| | PONDERACION |
|--|-------------|
| a Unidad Administrativa | |
| DA2 | 18 |
| DA1 | 17 |
| DTIC | 8 |
| DA3 | 11 |
| DA4 | 5 |
| RRHH | 4 |
| DIRES | 12 |
| ETICA | 4 |
| DETERMINACIONES | 0 |
| ASESORIA | 2 |
| DIAPA | 1 |
| ADMINISTRATIVO | 2 |
| b Genero | |
| Masculino | 42 |
| Femenino | 42 |
| 1 Desde hace cuantos años es funcionario de la Contraloría General del Estado | |
| 2 | |
| Desde hace cuántos años es socio del Fondo de Cesantía de la Contraloría General del Estado | |
| <input type="radio"/> 0 - 1 | 3 |
| <input type="radio"/> 1 - 2 | 2 |
| <input type="radio"/> 2 - 3 | 3 |
| <input type="radio"/> 3 - 5 | 1 |
| <input type="radio"/> 5 - 10 | 7 |
| <input type="radio"/> 10 - 25 | 33 |
| <input type="radio"/> 25 - 30 | 24 |
| <input type="radio"/> mas de 30 | 9 |
| <input type="radio"/> No contesta | 2 |
| 3 Tiene préstamos con el Fondo de Cesantía ? | |
| <input type="radio"/> SI | 70 |
| <input type="radio"/> NO | 14 |
| 4 Tiene préstamos en otras instituciones ? | |
| <input type="radio"/> No | 23 |
| <input type="radio"/> Anticipos en la CGE | 43 |
| <input type="radio"/> Fondo de Jubilación Patronal CGE | 49 |
| <input type="radio"/> IESS | 23 |
| <input type="radio"/> Bancos | 4 |
| <input type="radio"/> Mutualistas | 1 |
| <input type="radio"/> Cooperativas | 0 |
| <input type="radio"/> Otros : | 2 |
| 5 | |
| Qué le motivó a acceder a los préstamos que ofrece el Fondo de Cesantía? (seleccione 2) | |
| <input type="radio"/> Facilidad de acceso al crédito | 62 |
| <input type="radio"/> Atención oportuna | 25 |
| <input type="radio"/> Forma de pago | 24 |
| <input type="radio"/> Rentabilidad que se revierte en su beneficio | 17 |
| <input type="radio"/> Tasa de interés | 12 |
| <input type="radio"/> Plazos | 13 |
| <input type="radio"/> Sin costos administrativos adicionales | 13 |
| <input type="radio"/> En blanco | 10 |
| 6 | |
| Qué otro tipo de productos desearía que el Fondo ofrezca a sus socios? (seleccione 3) | |
| <input type="radio"/> Incremento del monto de préstamos | 51 |
| <input type="radio"/> Proyectos inmobiliarios | 52 |
| <input type="radio"/> | |
| <input type="radio"/> Capacitación en inversiones que pueda hacer el socio con financiamiento del FCPC | 26 |
| <input type="radio"/> Asesoría en proyectos de inversión | 20 |
| <input type="radio"/> Banco de proyectos | 13 |
| <input type="radio"/> Inversiones en el mercado bursátil | 11 |
| <input type="radio"/> Otros | 3 |
| <input type="radio"/> En blanco | 3 |

| | |
|--|-----------|
| 7 Cuál es el canal para obtener información del Fondo que más utiliza? (seleccione 2) | |
| <input type="radio"/> Página Web del Fondo de Cesantía | 55 |
| <input type="radio"/> Vía telefónica | 34 |
| <input type="radio"/> Personal | 36 |
| <input type="radio"/> Correo electrónico | 8 |
| <input type="radio"/> Delegados Asamblea de Representantes | 6 |
| <input type="radio"/> Comunicaciones escritas | 3 |
| <input type="radio"/> En Blanco | 1 |
| 8 Con qué frecuencia ingresa a la página web del Fondo de Cesantía? (seleccione 1) | |
| <input type="radio"/> Nunca | 7 |
| <input type="radio"/> Una vez por semana | 10 |
| <input type="radio"/> Una vez al mes | 46 |
| <input type="radio"/> Una vez cada dos o tres meses | 19 |
| <input type="radio"/> En blanco | 2 |
| 9 Qué tipo de información usted consulta en la página web del Fondo de Cesantía? (seleccione 2) | |
| <input type="radio"/> Estados de cuenta detallados | 49 |
| <input type="radio"/> Estados de cuenta resumen | 36 |
| <input type="radio"/> Descuentos mensuales | 54 |
| <input type="radio"/> Tablas amortización nuevos prést. | 7 |
| <input type="radio"/> Información de Directivos | 0 |
| <input type="radio"/> Acreditación de préstamos | 1 |
| <input type="radio"/> Impresión de formularios | 11 |
| <input type="radio"/> Conocimiento del Estatuto y Reglamentos | 2 |
| <input type="radio"/> Informes financieros | 5 |
| <input type="radio"/> Otros: | 1 |
| <input type="radio"/> En blanco | 7 |
| 10 Qué información adicional quisiera obtener a través de la página web? | |
| | 0 |
| 11 Estaría usted de acuerdo que se reforme el Estatuto del Fondo de Cesantía, para que los Auditores Internos que son nombrados por el Contralor General del Estado, sean socios del Fondo de Cesantía | |
| <input type="radio"/> SI | 42 |
| <input type="radio"/> NO | 34 |
| <input type="radio"/> En Blanco | 8 |
| 12Cuál es su percepción sobre la gestión efectuada en la administración del Fondo Privado de Cesantía de la Contraloría General del Estado | |
| <input type="radio"/> Excelente | 33 |
| <input type="radio"/> Buena | 48 |
| <input type="radio"/> Mala | 0 |
| <input type="radio"/> Pésima | 0 |
| <input type="radio"/> En Blanco | 3 |
| 13 Con la finalidad de mejorar su cesantía estaría usted de acuerdo en incrementar sus aportes personales | |
| <input type="radio"/> SI | 23 |
| <input type="radio"/> NO | 57 |
| <input type="radio"/> En Blanco | 4 |
| 14 Considera usted que las garantías entregadas al Fondo de Cesantía para acceder a préstamos son respaldo suficiente pese a no contar con el tiempo mínimo como socio para acceder a los techos máximos de préstamos | |
| <input type="radio"/> SI | 41 |
| <input type="radio"/> NO | 27 |
| <input type="radio"/> En Blanco | 15 |
| 15 Que otro tipo de garantías sugiere que solicite el Fondo de Cesantía para incrementar sus techos de endeudamiento | |
| | 27 |
| 16 | |
| Cómo calificaría la atención prestada por el personal administrativo del Fondo a los socios? | |
| <input type="radio"/> Excelente | 22 |
| <input type="radio"/> Buena | 46 |
| <input type="radio"/> Mala | 3 |
| <input type="radio"/> Pésima | 0 |
| <input type="radio"/> En Blanco | 13 |