



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área Contable y Financiera de la  
Empresa Nacional Ecuatoriana de Transporte S.A. Ubicada en el sector norte del  
Distrito Metropolitano de Quito, año 2019

Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Tecnóloga en  
Administración Bancaria y Financiera

Autora: Palma Silva Germania Patricia

Tutor: Ing. Analuisa Andrés

Quito, 2019

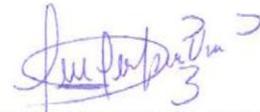
## ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Quito, 22 de mayo del 2019

El equipo asesor del trabajo de Titulación de las Sr. (Srta.) **PALMA SILVA GERMANIA PATRICIA**, de la carrera de Administración Bancaria y Financiera, cuyo tema de investigación fue: **DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL AREA CONTABLE Y FINANCIERA DE LA EMPRESA NACIONAL ECUATORIANA DE TRANSPORTE S.A. UBICADA EN EL SECTOR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2019**, una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.



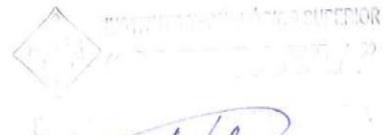
ANALUISA AGUIAR ARMANDO ANDRES  
**Tutor de Proyectos**



PIMBO BASTIDAS ANGELA MARÍA  
**Lector de Proyectos**



SALAS JIMENEZ FRANCISCO  
**Delegado Unidad de Titulación**



BURGA JADAN MARIA FERNANDA  
**Directora de Carrera**

**CAMPUS 1 - MATRIZ**

Av. de la Prensa N45-268 y Logroño  
Teléfono: 2255460 / 2269900  
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec  
Pág. Web: www.cordillera.edu.ec  
Quito - Ecuador

**CAMPUS 2 - LOGROÑO**

Calle Logroño Oe 2-84 y  
Av. de la Prensa (esq.)  
Edif. Cordillera  
Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649

**CAMPUS 3 - BRACAMOROS**

Bracamoros N15 - 163  
y Yacuambí (esq.)  
Telf.: 2262041

**CAMPUS 4 - BRASIL**

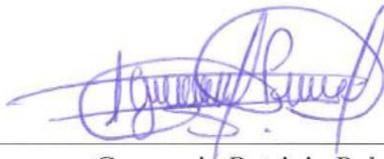
Av. Brasil N46-45 y  
Zamora  
Telf.: 2246036

**CAMPUS 5- YACUAMBÍ**

Yacuambí  
Oe2-36 y  
Bracamoros.  
Telf: 2249994

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Germania Patricia Palma Silva**, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, auténtica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



---

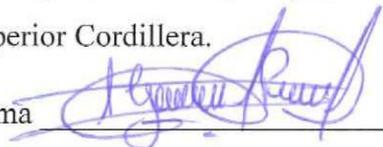
Germania Patricia Palma Silva

C.C: 1726757709

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Germania Patricia Palma Silva**, portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. **1726757709** de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado, **Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área Contable y Financiera de la Empresa Nacional Ecuatoriana de Transporte S.A. Ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, año 2019**, con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

Firma



Germania Patricia Palma Silva

C.C: 1726757709

Quito, 26/Mayo/2019

## AGRADECIMIENTO

En este proyecto quiero agradecer en primer lugar a DIOS porque él ha sido quien me ha dado la fuerza y persistencia, lo que ha permitido que se cumpla mis aspiraciones y esperanzas a lo largo de esta carrera

A mi FAMILIA porque han sido el pilar fundamental me ha sabido dirigir por el camino correcto, han sido mis mayores consejeros y me han fomentado valores inviolables que me han formado como persona.

Al Ing. Víctor Guarnizo gerente general de la Empresa ENETSA por la profunda calidad humana, por el apoyo y los consejos que me ha brindado en el transcurso de la carrera y del proyecto.

Al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA por abrirme generosamente las puertas inculcándome valores que antes que nada nos forman como damas y caballeros, así como también las técnicas necesarias para ser profesionales competitivos.

Al Ing. Andrés Analuisa tutor del proyecto, que ha sabido guiar mis ideas para poder plasmarlas en el trabajo de titulación y culminar exitosamente este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios porque él ha sido el portador de mis conocimientos lo que ha hecho que mi sueño tan anhelado se cumpla.

A mis padres, Jorge Palma e Iralda Silva, por el apoyo incondicional que me brindan tanto económico como moral, por enseñarme a vencer todos los obstáculos que se presentaron a lo largo de la carrera y por todo el amor y la confianza que depositaron en mí.

A mis HERMANAS en especial a Nancy Palma que a pesar de mis errores ha estado ahí siempre apoyándome y me ha enseñado que si me caigo tengo que levantarme, que lo bueno nunca es fácil, pero debo ser constante para obtener lo que me propongo.

A mis AMIGAS por que han estado ahí dándome apoyo siempre sin dudar de mi capacidad humana y persistencia para lograr el objetivo propuesto.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
INDICE DE ANEXOS .....	x
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
ABSTRACT .....	xii
CAPÍTULO.....	1
1.0 ANTECEDENTES .....	1
1.01 Contexto .....	1
1.02 Justificación .....	2
1.03 Definición del Problema Central .....	3
1.03.01 Matriz T .....	4
1.03.02 Análisis de Matriz T .....	6
CAPÍTULO II .....	10
2.0 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS .....	10
2.01. Mapeo de Involucrados .....	10
2.02 Matriz de Análisis Involucrados .....	12
2.02.01 Análisis de Matriz de Involucrados .....	14
CAPÍTULO II.....	16
3.0 PROBLEMAS Y OBJETIVOS .....	16

3.01 Árbol de Problemas .....	16
3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas .....	18
3.02 Árbol de Objetivos .....	19
3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos .....	21
CAPÍTULO IV .....	22
4.0 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	22
4.01. Matriz de Análisis de Alternativas .....	22
4.01.01 Análisis de la Matriz de Alternativas.....	24
4.2 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos .....	25
4.02.01 Análisis de la Matriz de Impactos de los Objetivos .....	27
4.03 Diagrama de Estrategias .....	28
4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias .....	30
4.04 Matriz de Margo Lógico .....	31
4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico .....	33
CAPÍTULO V .....	36
5.0 PROPUESTA.....	36
5.01 Antecedentes de la Herramienta.....	36
5.01.01 Historia.....	36
5.01.02 Justificación.....	37
5.01.03 Objetivo General.....	38
5.01.04 Objetivos Específicos .....	38
5.02 Descripción de la Herramienta Cuadro de Mando Integral.....	39
5.02.01 Orientación al Estudio .....	39
5.02.01.01 Definición de la Herramienta.....	39
5.02.01.02 Características de la Herramienta .....	39

5.02.01.03 Estructura .....	40
5.02.02 Metodología.....	42
5.02.02.01 Métodos de Investigación .....	42
5.02.02.02 Tipos de Investigación .....	42
5.02.02.03 Técnica de Obtención de Información.....	43
5.02.02.04 Análisis de la Información.....	45
5.03 Elaboración y Socialización de la Herramienta .....	55
5.03.01 Desarrollo de la Herramienta .....	55
5.03.02 Etapas de Socialización .....	69
CAPÍTULO VI.....	70
6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	70
6.01 Recursos.....	70
6.01.01 Recurso Humano.....	70
6.01.02 Recurso Tecnológico .....	70
6.01.03 Recurso Materiales .....	71
6.02 Presupuesto .....	71
6.03 Cronograma .....	72
CAPÍTULO VII.....	73
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
7.01 Conclusiones .....	73
7.02 Recomendaciones.....	73
BIBLIOGRAFÍA .....	75
ANEXOS.....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Años de Experiencia .....	46
<b>Tabla 2</b> Conocimiento de Indicadores .....	47
<b>Tabla 3</b> Disposición de Indicadores de Gestión.....	48
<b>Tabla 4</b> Planificación de Actividades .....	49
<b>Tabla 5</b> Manejo de Herramienta de Control.....	50
<b>Tabla 6</b> Criterio sobre Indicadores de Gestión.....	51
<b>Tabla 7</b> Parámetros de Medición .....	52
<b>Tabla 8</b> Tipo de Indicadores .....	53
<b>Tabla 9</b> Adquisición de Conocimientos de Indicadores.....	54
<b>Tabla 10</b> Factores Claves de Éxito.....	60
<b>Tabla 11</b> Presupuesto .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Matriz T.....	5
<b>Figura 2</b> Mapeo de Involucrados .....	11
<b>Figura 3</b> Matriz de Involucrados.....	13
<b>Figura 4</b> Árbol de Problemas .....	17
<b>Figura 5</b> Árbol de Objetivos .....	20
<b>Figura 6</b> Matriz de Análisis de Alternativas .....	23
<b>Figura 7</b> Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos .....	26
<b>Figura 8</b> Diagrama de Estrategias.....	29
<b>Figura 9</b> Matriz de Marco Lógico.....	32
<b>Figura 10</b> Años de Experiencia.....	46
<b>Figura 11</b> Conocimiento de Indicadores.....	47
<b>Figura 12</b> Disposición de Indicadores de Gestión .....	48
<b>Figura 13.</b> Planificación de Actividades .....	49
<b>Figura 14</b> Manejo de Herramienta de Control.....	50
<b>Figura 15</b> Criterio sobre Indicadores de Gestión.....	51
<b>Figura 16</b> Parámetros de Medición.....	52
<b>Figura 17</b> Tipo de Indicadores.....	53
<b>Figura 18</b> Adquisición de Conocimientos de Indicadores .....	54
<b>Figura 19</b> Encabezados.....	55
<b>Figura 20</b> Matriz FODA .....	56
<b>Figura 21</b> Mapa Estratégico.....	57
<b>Figura 22</b> Indicadores .....	59
<b>Figura 23</b> Metas .....	61
<b>Figura 24</b> Estrategias .....	62
<b>Figura 25</b> responsables .....	63
<b>Figura 26</b> Medio de verificación.....	64
<b>Figura 27</b> Semaforización.....	65
<b>Figura 28</b> Cuadro de Mando Integral.....	66
<b>Figura 29:</b> Cronograma.....	72

## INDICE DE ANEXOS

Encuesta.....	78
Análisis de impacto de la socialización.....	80
Socialización.....	82

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se basa en un diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área Contable Financiera de la Empresa Nacional Ecuatoriana de Transporte S.A. Ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, año 2019.

Este proyecto cuenta con siete capítulos que serán detallados a continuación:

El primer capítulo está conformado por los antecedentes, el contexto, justificación y la definición del problema central, dicho problema será presentado mediante la matriz T, donde se evidenciará las fuerzas bloqueadoras e impulsadoras del área.

El segundo capítulo consta de análisis de involucrados, es decir, en este capítulo se ejecutará el mapeo de involucrados y la matriz de análisis de involucrados.

El tercer capítulo abarca problemas y objetivos, es decir, se realiza el árbol de problemas y objetivos.

En el cuarto capítulo se encuentra el análisis de alternativas, donde se localiza la matriz de análisis de alternativas, matriz de análisis de impacto de los objetivos, diagrama de estrategias y marco lógico.

Capítulo cinco propuestas, este capítulo consta de antecedentes de la herramienta, descripción y estructura de la herramienta y formulación del proceso de socialización de la propuesta.

En el capítulo seis se trata de los aspectos administrativos, es decir, este capítulo abarca los recursos, presupuesto y cronograma.

Y finalmente el capítulo siete que consta de conclusiones y recomendaciones.

## ABSTRACT

This research is based on a design of a Balanced Scorecard for the Financial Accounting Área of the Empresa Nacional Ecuatoriana de Transporte S.A. Located in the northern sector of the Metropolitan District of Quito, 2019.

This project has seven chapters that will be detailed below:

The first chapter consists of the background, context, justification and the definition of the central problem, this problem will be presented through matrix T, where the blocking and driving forces of the area will be evident.

The second chapter consists of the analysis of the involved, that is, in this chapter, the involved mapping and the stakeholder analysis matrix will be executed.

The third chapter covers problems and objectives, that is, the tree of problems and objectives is realized.

In the fourth chapter is the analysis of alternatives, where the matrix of analysis of alternatives, matrix of analysis of impact of the objectives, diagram of strategies and logical framework is located.

Chapter five proposals, this chapter consists of background of the tool, description and structure of the tool and formulation of the process of socialization of the proposal.

In chapter six it deals with the administrative aspects, that is, this chapter covers the resources, budget and schedule.

And finally chapter seven that consists of conclusions and recommendations

## CAPÍTULO I

### 1.0 ANTECEDENTES

#### 1.01 Contexto

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente. (Reyes, 2004, pág. 57)

Los procesos administrativos de una empresa u organización son los puntos principales, son como los pilares de la misma, ya que de la administración depende si la empresa es exitosa o se va en declive. Los procesos administrativos van en orden, es decir, son un flujo continuo de actividades para alcanzar los objetivos y metas propuestas mediante la administración y planeación de los recursos económicos de la empresa.

La empresa Nacional Ecuatoriana de Transportes S.A. es una empresa creada en 1957 líderes del sector de la transportación, dedicada al transporte de carga pesada y logística integral a nivel nacional e internacional.

La empresa está ubicada en el centro de la ciudad de Quito y actualmente cuenta con trece sucursales dispersas en diferentes partes del Ecuador siendo estas, Quito norte, Quito sur, Valle de los Chillos, Guayaquil Centro norte, Guayaquil norte, Santo Domingo, Cuenca, Manta, Portoviejo, Machala, Lago Agrio la cual cuenta con un total de 100 empleados distribuidos en las diferentes sucursales y cubriendo un área específica de trabajo dentro de la empresa.

“ENETSA” realiza su gestión de personal a través de la gerencia y el departamento de contabilidad los mismo que llevan los registros de sus clientes, los administradores no tienen definido ningún tipo de herramienta para el tratamiento de sus procesos administrativos , no cuentan con sistemas técnicos para la elaboración y control de los estados financieros y diversos movimientos de la misma, la inexistencia de estas importantes herramientas de gestión administrativa y contable ha impedido a la empresa realizar de manera eficaz y cumplir con el marco establecido por la empresa, lo que no ha permitido aumentar la eficiencia y el control de los procesos dentro del área contable financiera, razón por la cual se ha elegido implementar una herramienta de control interno de procedimientos administrativos, con la cual se pretende dotar de herramientas de trabajo técnicas que contribuya al mejoramiento del registro administrativo en esta área y de esta manera mejorar la situación entre empleados, mejorar el clima organizacional e incrementar las utilidades de la empresa.

### **1.02 Justificación**

En la actualidad, el problema que se da en el área contable financiera es que no realizan los debidos procedimientos en el departamento contable financiero, la falta de aplicación de una herramienta de control interno de procesos, como también la falta de automatización en el ingreso de datos financieros, y finalmente la falta de saldos contables al día coherentes con su naturaleza. Estos son elementos que, relacionados entre sí, han generado que haya deficiencia en el funcionamiento integral de la Empresa, generando mala toma de decisiones, y gastos innecesarios, lo que representa decremento de la utilidad y rentabilidad de la Empresa.

Lo mencionado anteriormente, permite evidenciar que el presente proyecto es pertinente puesto que, busca la organización y control en los procesos contables financieros, facilitando la toma de decisiones pertinentes, eliminando gastos innecesarios y tiempos muertos en el área, lo que significa un incremento de utilidad y rentabilidad de la Empresa ENETSA. Además, el presente proyecto permite aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera.

Finalmente, al desarrollar el presente estudio que consiste en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área contable financiera de la Empresa Nacional Ecuatoriana de Transporte S.A. Ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito pretende ser un proyecto que ayudará a llevar de forma ordenada y minuciosa los principales procedimientos, beneficiando tanto al personal como a la empresa en general, ya que mejorará los procesos administrativos, con el cual se pretende dotar de herramientas de trabajo y técnicas que contribuya al mejoramiento del registro del mismo en esta área.

### **1.03 Definición del Problema Central**

En muchos casos, la definición del problema es la fase más importante, la más difícil. Es esencial ir más allá de los síntomas e identificar las causas verdaderas. Un problema podría relacionarse con otros problemas; la resolución de uno de ellos sin prestar atención a otros relacionados con él podría empeorar toda la situación. Por lo tanto, es importante analizar cómo afecta la solución de un problema a otros problemas o a la situación en general. (Render, Stair & Hanna, 2006, pág. 3)

Del problema es un obstáculo o barrera que no permiten que las actividades se desarrollen con normalidad, para poder descubrir cuál es el problema y posteriormente tratar de dar una solución, es necesario realizar una investigación o búsqueda, con el objetivo de encontrar las causas y los efectos que este problema

está causando en la empresa u organización y de esta forma poder crear técnicas y herramientas necesarias para contrarrestarlo.

El problema que se puede evidenciar actualmente, en la Empresa ENETSA en el área contable financiera, es que no procesan la información contable a tiempo, es decir, hay cuellos de botella al momento de entregar información de un colaborador a otro, lo que implica que no cuenten con saldos al día, obstaculizando de esta manera la toma de decisiones, la administración de procesos y la disminución de utilidades en la empresa.

### **1.03.01 Matriz T**

La matriz T es una herramienta mediante la cual se determina el problema central que posee la empresa, en la parte superior izquierda se identifica la situación empeorada que se quiere evitar, como también en la parte superior derecha se visualiza la situación mejorada del problema, las mismas que al estudiar minuciosamente se obtiene cuáles son las fuerzas bloqueadoras para poder crear fuerzas impulsadoras, es decir, buscar la solución a dichas fuerzas que provocan el problema central.

La matriz T consta de parámetros de calificación, donde la (I) representa la intensidad y (PC) es el potencial de cambio, seguida de una escala de ponderación, que va desde 1 a 5, siendo, 1 bajo, 2 medio bajo, 3 medio, 4 medio alto y 5 alto.

Deterioro de los recursos y disminución de utilidades	Altos niveles de desorganización en los procesos contables financieros				Estabilizar los procesos contables financieros para la eliminación de gastos innecesarios y toma de decisiones pertinentes.
	I	PC	I	PC	
<b>Fuerzas impulsadoras</b>					<b>Fuerzas bloqueadoras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de evaluaciones periódicas al personal contable financiero.</li> <li>• Eliminar funciones que no competen al cargo.</li> <li>• Mejorar la comunicación entre colaboradores.</li> <li>• Establecimiento de políticas y metas para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Asignación de un responsable, que supervise de manera continua el desenvolvimiento de su equipo de trabajo en el área</li> </ul>	4	5	4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés en la aplicación de una herramienta que controle el adecuado funcionamiento de los procesos.</li> <li>• Falta de implementación de un programa que automatice el ingreso de datos financieros a la plataforma existente.</li> <li>• Falta de indicadores de gestión dentro del área contable y financiera.</li> <li>• Bajo apoyo por parte de los accionistas para asignar recursos para el área.</li> <li>• Falta de un cronograma, de actividades para la entrega de información a los diferentes colaboradores del área</li> </ul>

*Figura 1 Matriz T*

*Fuente: Investigación de campo, Empresa ENETSA*

*Elaborado por: Patricia Palma*

### 1.03.02 Análisis de Matriz T

En la matriz “T” se identifica el problema central que presenta en el departamento contable financiero, son altos niveles de desorganización en los procesos del área, lo que hace que en la situación empeorada se presente un deterioro de los recursos y decremento de utilidades, y en la situación mejorada se logrará estabilizar los procesos contables financieros para la eliminación de gastos innecesarios y toma de decisiones pertinentes.

Como también en la matriz T se identifica las fuerzas impulsadoras y bloqueadoras.

La primera fuerza impulsadora es la generación de evaluaciones periódicas al personal contable y financiero, con una intensidad de (4) lo que significa un valor medio alto y su potencial de cambio es (5) que significa alto, es decir, que realizando dichas evaluaciones en el departamento se logrará medir de manera individual como grupal el desempeño de los colaboradores, al mismo tiempo se identificará si los objetivos planteados por la empresa se están cumpliendo de manera eficiente, en caso de que no fuera así planear estrategias que ayuden al cumplimiento de los mismos, logrando de esta forma el correcto funcionamiento del área, la segunda fuerza impulsadora es eliminar funciones que no competan al cargo, con una intensidad de (4) que significa un valor medio alto y su potencial de cambio es de (5) que significa un valor alto, debido a que a medida que se lleve un orden de funciones para cada cargo, se logrará concentración por parte de los colaboradores en sus actividades a desempeñar y obteniendo de esta manera, una mejor productividad en el departamento, la tercera fuerza impulsadora es mejorar la comunicación entre

colaboradores, con una intensidad de (3) que significa un valor medio y su potencial de cambio es de (4) que significa un valor medio alto, en tal sentido que la realización de convivencias, pausas activas e interacción entre colaboradores, se logrará que el personal se sienta motivado a trabajar en equipo y entregar dichas actividades en tiempo récord, la cuarta fuerza impulsadora es el establecimiento de políticas y metas para el cumplimiento de objetivos, con una intensidad de (4) que significa un valor medio alto y su potencial de cambio es de (5) que significa un valor alto, por lo tanto la implementación dichas políticas permitirán que los empleados lleven un lineamiento en sus actividades, logrando con esto que todos trabajen con un mismo fin, es decir, logrando las expectativas que la empresa requiere, obteniendo el crecimiento empresarial, la quinta fuerza impulsadora es la asignación de un responsable, que supervise de manera continua el desenvolvimiento de su equipo de trabajo en el área, con una intensidad de (4) que significa un valor medio alto y su potencial de cambio es de (4) que significa un valor medio alto, a medida que dicha persona encargada supervise el desempeño de los colaboradores y el cumplimiento de objetivos, se creará un reto para cada uno de ellos, siendo este el de destacarse en sus labores, con lo que se conseguirá un personal altamente motivado y calificado en el área.

La primera fuerza bloqueadora es la falta de interés en la aplicación de una herramienta que controle el adecuado funcionamiento de los procesos, con una intensidad de (4) que significa un valor medio alto y su potencial de cambio es (4) que significa un valor medio alto, lo que se puede evidenciar es que el personal no cuenta con conocimientos acerca de mencionada herramienta por lo que se propone

realizar capacitaciones tanto de la importancia y beneficio, como la utilización de la misma, de esta manera se logrará que tanto empleados como accionistas accedan a la utilización de esta herramienta de control, segunda fuerza bloqueadora es la falta de implementación de un programa que automatice el ingreso de datos financieros a la plataforma existente, con una intensidad de (3) que significa un valor medio y su potencial de cambio es de (4) que significa un valor medio alto, la falta de dicha automatización ha generado tiempos muertos en el área, debido a que sus colaboradores están realizando reprocesos de actividades, por lo que la implementación es de mucha importancia para la mejora del departamento ya que actualizará la información con una precisión y un rendimiento máximo, la tercera fuerza bloqueadora es la falta de indicadores de gestión dentro del área contable y financiera, con una intensidad de (4) que significa un valor medio alto y su potencial de cambio es de (5) que significa un valor alto, dicho de otra forma este indicador es necesario aplicarlo en la empresa debido que permite medir si los objetivos estratégicos se están cumpliendo y en qué porcentaje se están cumpliendo, en caso de que ningún colaborador este alcanzando las expectativas en dichos objetivos se crearán nuevos que sean más adaptables al área y al personal, la cuarta fuerza bloqueadora es el bajo apoyo por parte de los accionistas para asignar recursos para el área con una intensidad de (5) , significa un valor alto y su potencial de cambio es de (3) que significa un valor medio bajo, la falta de recurso en el área se da debido a que no haya convencimiento a los accionistas en invertir en recursos que agilicen la productividad, para lo que se realizará una demostración de cuan beneficioso puede ser la inversión en recursos para dicha área, la quinta fuerza bloqueadora es la falta de un cronograma de actividades para la entrega de información a los diferentes

colaboradores del área, con una intensidad de (3) que significa un valor medio y su potencial de cambio es de (5) que significa un valor alto, la falta de dicho cronograma ha hecho que la documentación financiera no se entregue en la fechas oportunas, razón por la que la empresa no cuenta con saldos al día e imposibilita la toma de decisiones acertadas, por lo que la implementación de dicho cronograma será una de las actividades que impulsarán al departamento a mejorar el problema presentado.

Al poner en práctica cada uno de los puntos antes mencionados en las fuerzas impulsadoras, se puede observar que se logrará estabilizar los procesos contables financieros, mejorar el clima laboral entre directivos y colaboradores, incrementando las utilidades de la empresa y posicionamiento en el mercado.

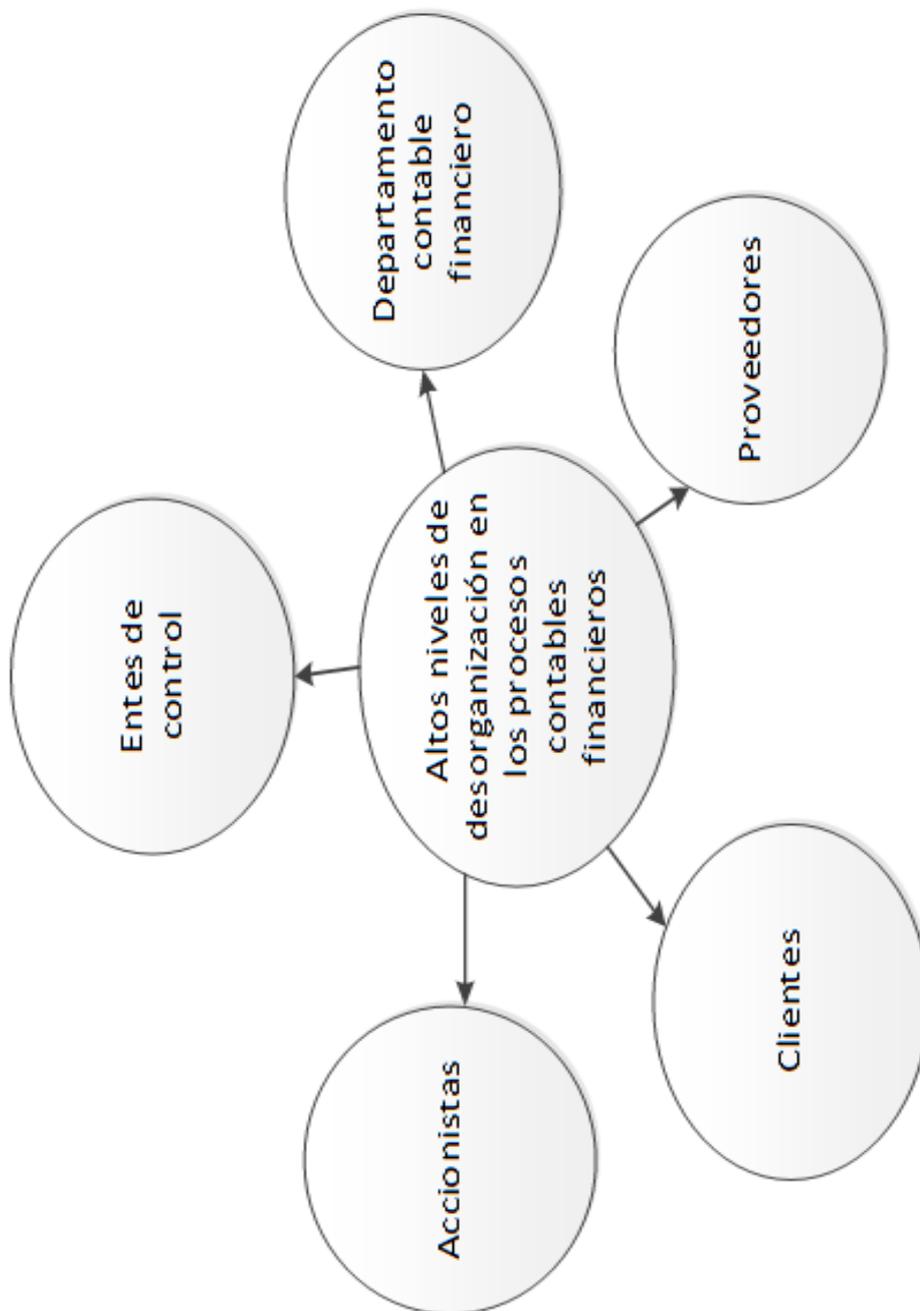
## CAPÍTULO II

### 2.0 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

#### 2.01. Mapeo de Involucrados

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes. (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005, pág. 16)

El mapeo de involucrados estudia a todas las personas o colaboradores involucrados en la empresa u organización, en donde se está realizando el proyecto, con el fin de minimizar los aspectos que afectan a la empresa y maximizar los aspectos positivos, como también ayuda a despertar el interés de los individuos que se mostraban ajenos al problema lo que conlleva a obtener altos niveles de apoyo y por ende mejores resultados.



**Figura 2** Mapeo de Involucrados  
**Fuente:** Investigación de campo, Empresa ENETSA  
**Elaborado por:** Patricia Palma

## 2.02 Matriz de Análisis Involucrados

El cuadro de involucrados sugiere una forma sencilla y expedita de organizar la información con respecto a los diferentes grupos que manifiestan interés en el proyecto en cuestión. La primera columna identifica los diferentes grupos detectados, en la segunda se establecen los intereses que se pueda observar en cada grupo, y en la tercera la forma como cada grupo percibe el problema de desarrollo y finalmente en la última se trata de verificar los recursos y mandatos o autorizaciones que dispone cada grupo para impulsar o detener la solución planteada en torno al problema de desarrollo. (Miranda, 2005, pág. 53)

La matriz de involucrados pretende ubicar al personal implicado en la empresa, de manera jerárquica, es decir, se ubicarán acorde al interés o la problemática que el proyecto representa para cada uno de ellos, como también el beneficio que los mismos conseguirán al cumplir con los objetivos propuestos en dicho proyecto.

Actores involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos, Mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales
Accionistas	Funcionamiento eficiente de la empresa	Mala comunicación entre colaboradores	Recurso financiero, Recurso humano	Obtener información oportuna, para una mejor toma de decisiones	Falta de estrategias para visualizar problemas futuros
Departamento contable financiero	Mejorar el funcionamiento de procesos	Entrega tardía de documentación financiera.	Recurso tecnológico, Recurso humano	Estabilizar procesos	Resistencia al cambio
Clientes	Agilizar el proceso de facturación	Desorganización de los envíos y facturas	Recurso económico, Decisión de compra	Recopilar la documentación a tiempo para agilizar los pagos vencidos	Desinterés en el pago
Proveedores	Minimizar el gasto de cuentas por cobrar	Facturas pendientes de cobro	Documentos garantías, Decisión de venta	Recuperación de la cartera vencida	Indiferencia a los pedidos
Entidades de control	Facilitar información necesaria de acuerdo a los reglamentos establecidos	Omisión de normas vigentes	Superintendencia de compañías artículo 20, 23 y 27 Código tributario artículo 21	Fomentar el cumplimiento de leyes y normas establecidas	Reprocesos de actividades
ITSCO	Permitir la ejecución de proyectos de innovación a los estudiantes	Falta de conocimiento por parte de los estudiantes	Estudiante, Docente	Mejoramiento de la problemática y reconocimiento institucional	Información inadecuada

*Figura 3 Matriz de Involucrados*

*Fuente: Investigación de campo, Empresa ENETSA*

*Elaborado por: Patricia Palma*

### **2.02.01 Análisis de Matriz de Involucrados**

En esta matriz se va a tomar en cuenta las personas que interfieren en la empresa ETNESA, la cual se caracteriza por su actividad económica que es dedicarse al transporte de carga pesada, tomando en cuenta el año 2018 la empresa se avisto afectada por problemas dentro del área contable financiera.

Para lo que tomará como involucrados indispensables de la problemática financiera son los siguientes:

El primer involucrado son los accionistas, juegan un rol muy importante, ya que son ellos los que se encarga de la financiación, la gestión y control de los distintos movimientos y problemáticas que presenta la empresa, dicho problema que está viviendo la Empresa ENETSA es la mala comunicación entre colaboradores.

El segundo involucrado son los miembros del departamento contable financiero, son un papel importante ya que es ahí donde se presenta la problemática, debido a que registra un atraso en cuanto a la entrega de la documentación requerida, por lo que impide la toma de decisiones, ya sea por cuestiones de firma, por falta de documentación o errores en las facturas de los clientes, ocasionando atrasos en los procesos.

El tercer involucrado son los clientes, ellos son los que permiten que la empresa funcione o surja, por lo que se debe brindar un servicio de calidad, uno de los problemas percibidos es la desorganización de los envíos y facturas.

El cuarto involucrado son los proveedores, juegan un rol de gran importancia, ya que son los aliados de la empresa, sin la colaboración de ellos la empresa no podría

satisfacer las necesidades de los clientes, la problemática que se presenta la Empresa ENETSA es acumulación de facturas pendientes de cobro.

El quinto involucrado son las entidades de control, tienen un rol muy importante, ya que establecen mediante resoluciones las aprobaciones o negaciones en cuanto a reclamos administrativos que se generan por retrasos.

El sexto y último involucrado es el ITSCO es importante ya que mediante el proyecto mide el nivel de capacidad de los estudiantes.

Dichos involucrados, son los que ayudarán a que la Empresa ENETSA obtenga una mejora y establezca sus procesos.

## CAPÍTULO III

### 3.0 PROBLEMAS Y OBJETIVOS

#### 3.01 Árbol de Problemas

El árbol de problema es una herramienta utilizada cuando se trabaja en la elaboración de proyectos, pues permite identificar problemas y establecer las causas y sus efectos. Con esta técnica es posible delimitar el problema central que queja a una organización o que presenta una situación particular, para que, con base a la identificación de sus causas y consecuencias, se pueda definir líneas precisas de intervención para solucionar el problema. (Campos, 2005, pág. 203)

El árbol de problemas es una herramienta que se utiliza para encontrar cual es el problema central que está afectando a una empresa u organización, mediante esta herramienta podemos clasificar las causas y efectos que han provocado dicho problema, y de esta manera plantear objetivos y estrategias para superar la situación negativa presentada.

Para esto un árbol de problemas se distribuye en tres partes, la raíz donde se empieza a ver cuáles fueron las causas para que se origine el problema, el tronco donde se identifica el problema central y en la copa los efectos que ocasionaron dicho problema.

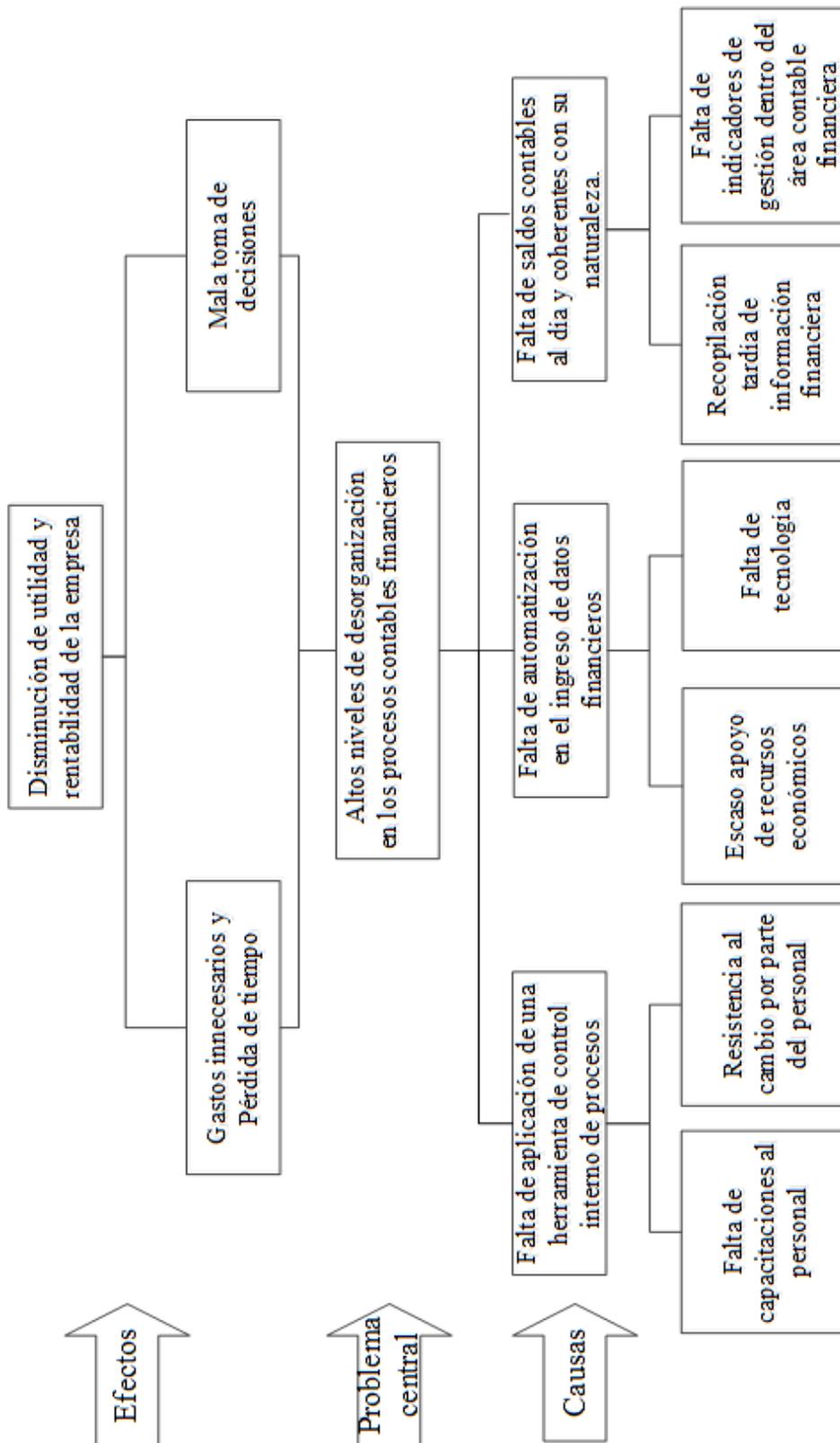


Figura 4 Árbol de Problemas  
Fuente: Investigación de campo, Empresa ENETSA  
Elaborado por: Patricia Palma

### 3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas

El árbol de problema permite identificar las causas que conllevan al problema central, como también los efectos que ocasionó dicho problema.

En la Empresa ENETSA el problema central es el alto nivel de desorganización en los procesos contables financieros, esta problemática se ha dado por las causas expuestas a continuación.

La primera causa es la falta de una herramienta de control interno de procesos, dicha herramienta no se aplicó porque existe falta de capacitaciones al personal del área sobre la aplicación de mencionada herramienta y por la resistencia al cambio que presentan los colaboradores de la empresa.

Otra de las causas es la falta de automatización en el ingreso de datos financieros, esto se ha venido dando porque existe escaso apoyo de recursos económicos y falta de tecnología para dicha automatización, por lo que los colaboradores se ven obligados a realizar todo manualmente, ocasionando pérdida de tiempo y mayor cantidad de errores en los procesos internos.

La tercera y última causa, que ha llevado al problema central, es no contar con saldos contables al día coherentes con su naturaleza, esto se debe a la recopilación tardía de información y a la falta de aplicación de indicadores de gestión dentro del área contable financiera.

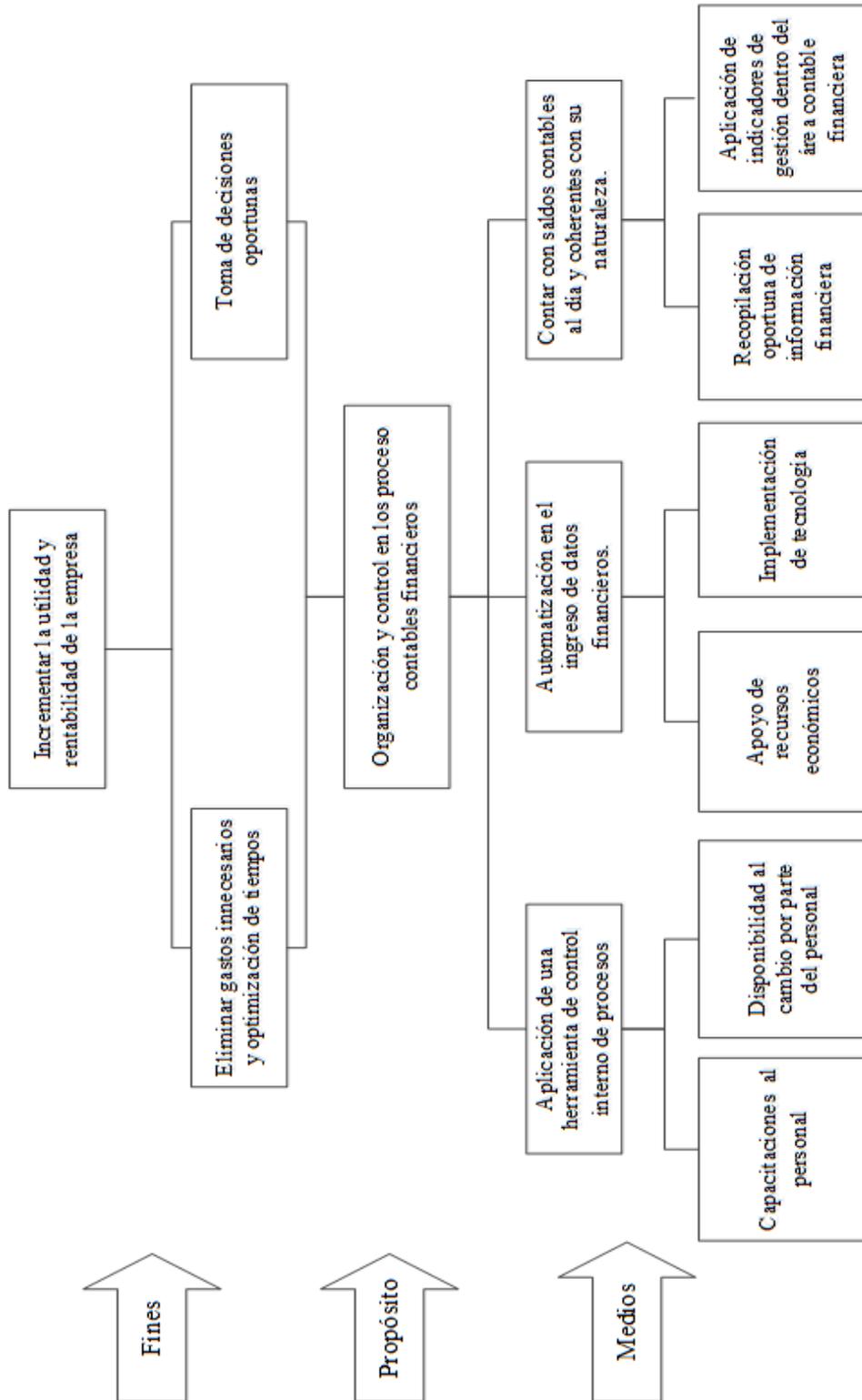
Dichas causas mencionadas anteriormente que se han producido en el departamento contable financiero y han afectado de manera directa a la empresa como tal, ya que se han producido gastos innecesarios, mala toma de decisiones y

tiempos muertos, dejando como resultado la disminución de utilidad y rentabilidad de la empresa.

### **3.02 Árbol de Objetivos**

El árbol de objetivos es un esquema donde se busca convertir todo lo negativo del árbol de problemas a positivo, es decir, crear objetivos que a un futuro se irán cumpliendo, a medida que se vayan aplicando las acciones correspondientes.

El árbol de objetivos busca dar solución a dicho problema, mediante componentes del proyecto, propósito del proyecto y por último buscando la finalidad del proyecto.



**Figura 5** Árbol de Objetivos  
**Fuente:** Investigación de campo, Empresa ENETSA  
**Elaborado por:** Patricia Palma

### 3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos

En el árbol de objetivos se identifica los propósitos que se quieren lograr con este proyecto, el objetivo principal es conseguir en la Empresa ENETSA, la organización y control de los procesos contables financieros, y de esta manera lograr el correcto funcionamiento y eficiencia de dicha empresa.

El primero objetivo es la aplicación de una herramienta de control interno de procesos, dicha herramienta será aplicada ya que, se fortalecerá el conocimiento sobre la misma, para lo que se realizará capacitaciones adecuadas para que el personal pueda hacer usos de esta sin ninguna complicación, logrando de esta manera, disponibilidad al cambio por parte de los colaboradores del área.

Otro de los objetivos es la automatización en el ingreso de datos financieros, objetivo que será alcanzable si existe disponibilidad por parte de los colaboradores del área, conjuntamente si se cuenta con apoyo de recursos económicos, e implementación de tecnología por parte de los accionistas.

El tercero y último objetivo, es contar con saldos contables al día coherentes con su naturaleza, esto se logrará con la recopilación oportuna de información y la aplicación de indicadores de gestión dentro del área contable financiera.

El cumplimiento de objetivos mencionadas anteriormente, conseguirán que el departamento contable financiero salga de la problemática en la que se encontraba, ya que, estabilizarán sus procesos y de esta manera, facilitará la toma de decisiones oportunas, eliminando gastos innecesarios y optimizando el tiempo, objetivos que permitirán a la Empresa ENETSA incrementar su utilidad y rentabilidad.

## CAPÍTULO IV

### 4.0 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

#### 4.01. Matriz de Análisis de Alternativas

En la matriz de análisis de alternativas se identifica las estrategias alternativas que se podrán aplicarse o ser ejecutadas con respecto al árbol de objetivos, si dichas estrategias son aplicadas se podrá mejorar la problemática actual a la situación mejorada o esperada a futuro.

Estas estrategias son seleccionadas en función a los intereses esperados del proyecto, para esta selección primero se debe evaluar que tan alcanzables son los objetivos, es decir, si la Empresa ENETSA en la que se va a aplicar este proyecto tiene disposición para apoyar con los recursos necesarios como son, financieros económicos y otros.

La matriz de análisis de alternativas consta de parámetros de calificación, que va desde 1 a 5, siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente, donde los resultados de suma correspondientes a la calificación serán, de 1 a 5 bajo, de 6 a 10 medio bajo de 11 a 15 medio, de 16 a 20 medio alto y de 21 a 25 alto.

Como también en la suma de los consolidados son las siguientes categorías: siendo, < 20 bajo, > 20 y < 40 medio bajo, > 40 < 60 medio, > 60 y < 80 medio alto y > 80 alto.

Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad social	Factibilidad Política	Total	Categorías
Aplicación de una herramienta de control interno de procesos	5	5	5	4	5	24	Alto
Automatización en el ingreso de datos financieros.	4	4	5	4	4	21	Alto
Contar con saldos contables al día y coherentes con su naturaleza.	5	5	5	4	4	23	Alto
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>68</b>	<b>Medio alto</b>

**Figura 6** Matriz de Análisis de Alternativas

*Fuente:* Investigación de campo, Empresa ENETSA

*Elaborado por:* Patricia Palma

#### **4.01.01 Análisis de la Matriz de Alternativas**

En la matriz de alternativas se ha tomado en cuenta la información del árbol de objetivos, es decir se ha hecho un análisis de los objetivos con más importancia para sacar a la Empresa del problema que se encuentra, dichos objetivos ayudarán a organizar y controlar los procesos contables financieros de la Empresa ENETSA.

El primer objetivo, es aplicar una herramienta de control interno de procesos esto, tiene como resultado un impacto de (5), la técnica de (5), factibilidad financiera (5), factibilidad social (4), política (5), obteniendo una puntuación total de (24) lo que significa que se posesiona en una categoría alta, dando como resultado que la aplicación de dicha herramienta será el objetivo principal para llegar a la situación mejorada propuesta, ya que mediante la aplicación de esta herramienta se logrará llevar un control de cada uno de los proceso, de tal manera que se verifique dónde es que existe los cuellos de botella presentados.

El segundo objetivo, es la automatización en el ingreso de datos financieros tiene como resultado un impacto de (4), la técnica de (4), factibilidad financiera (5), factibilidad social (4), política (4), obteniendo una puntuación total de (21) lo que significa que se posesiona en una categoría alta, y consiguiente de esto se podrá procesar y actualizar la información en menor tiempo y se utilizará menos personal, menos recursos, con lo que se demuestra que se mejorará la problemática presentada en la Empresa ENETSA.

El tercer objetivo propuesto, es contar con saldos al día que tiene como resultado un impacto de (5), la técnica de (5), factibilidad financiera (5), factibilidad social (4), política (4), obteniendo una puntuación total de (23) lo que significa que se

poseiona en una categoría alta, y de esta manera se corregirá el problema ya que mediante la recopilación de información financiera oportuna se podrá contabilizar en los tiempos necesarios y poder contar con saldo al día lo que facilitará la toma de decisiones pertinentes.

En la sumatoria final de los consolidados, se obtiene un total de 68 medio alto siendo este un valor muy significativo, es decir, se logrará cambiar la situación negativo a una situación positiva.

#### **4.2 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos**

La matriz de análisis de impacto de objetivos es una herramienta mediante la cual se analiza el riesgo, mismo que se les dará más prioridad, o se les pondrá más atención, debido a que si no se minimiza el riesgo existirán repercusiones que no permitirán lograr con el cumplimiento de los objetivos propuestos del proyecto.

Para realizar esta matriz únicamente se necesita el árbol de objetivos, debido a que dichos objetivos fueron planteados mediante un análisis del árbol de problemas, es decir, la situación negativa será transformada a positiva, de esta manera se dará la solución a dicha problemática presentada en la Empresa ENETSA.

Análisis del Impacto de los Objetivos							
Objetivos	Factibilidad de lograrse (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Impacto en Género (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Impacto Ambiental (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Relevancia (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Sostenibilidad (Alta-Media-Baja) (5-3-1)	Total	Categoría
Aplicación de una herramienta de control interno de procesos	Predisposición por parte de los accionistas para la aplicación de dicha herramienta (5)	Requiere la contribución de ambos géneros (4)	Contribuye al ámbito cultural, incrementando la responsabilidad y ética profesional (4)	Responde a la optimización de los recursos y tiempo en jornadas laborales. (4)	Capacitaciones frecuentes sobre la actualización de la herramienta (4)	21	Alta
Automatización en el ingreso de datos financieros.	Disponibilidad del uso de tecnología (5)	Impulsa la cooperación de hombres y mujeres (4)	Minimiza la utilización de documentos físicos. (4)	Responde a la necesidad de tomar decisiones oportunas (5)	Colaboración oportuna de los empleados y uso de plataformas tecnológica (4)	22	Alta
Contar con saldos contables al día y coherentes con su naturaleza.	La recopilación adecuada de documentación (5)	Incrementa la participación de las colaboradoras (4)	Contribuye al mejoramiento en el ámbito laboral, incrementando la productividad (5)	Responde a las expectativas de los beneficiarios (4)	Disciplina de empleados, mediante el uso de tecnología (4)	22	Alta
<b>Puntos</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>65</b>	<b>Medi a alta</b>

*Figura 7 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos*

*Fuente: Investigación de campo, Empresa ENETSA*

*Elaborado por: Patricia Palma*

#### **4.02.01 Análisis de la Matriz de Impactos de los Objetivos**

En base a la matriz de impactos se puede evidenciar que los objetivos que se plantearon serán alcanzados con la ejecución de los mismos.

La aplicación de una herramienta de control interno de procesos tiene una sumatoria total de veinte, lo que significa una categoría alta, para la ejecución de este objetivo se necesitará la predisposición tanto de los accionistas con el recurso económico, como de los empleados con la disponibilidad al cambio ya que, de este modo se obtendrá la optimización de recursos y tiempo en las jornadas laborales.

La automatización en el ingreso de datos financieros tiene una sumatoria total de veinte y uno, lo que significa una categoría alta, debido que les permitirá mitigar los tiempos muertos y reprocesos de actividades, para lo que se utilizará la implementación de tecnología, e incentivará a trabajar en conjunto a los dos géneros sin discriminación a ninguno.

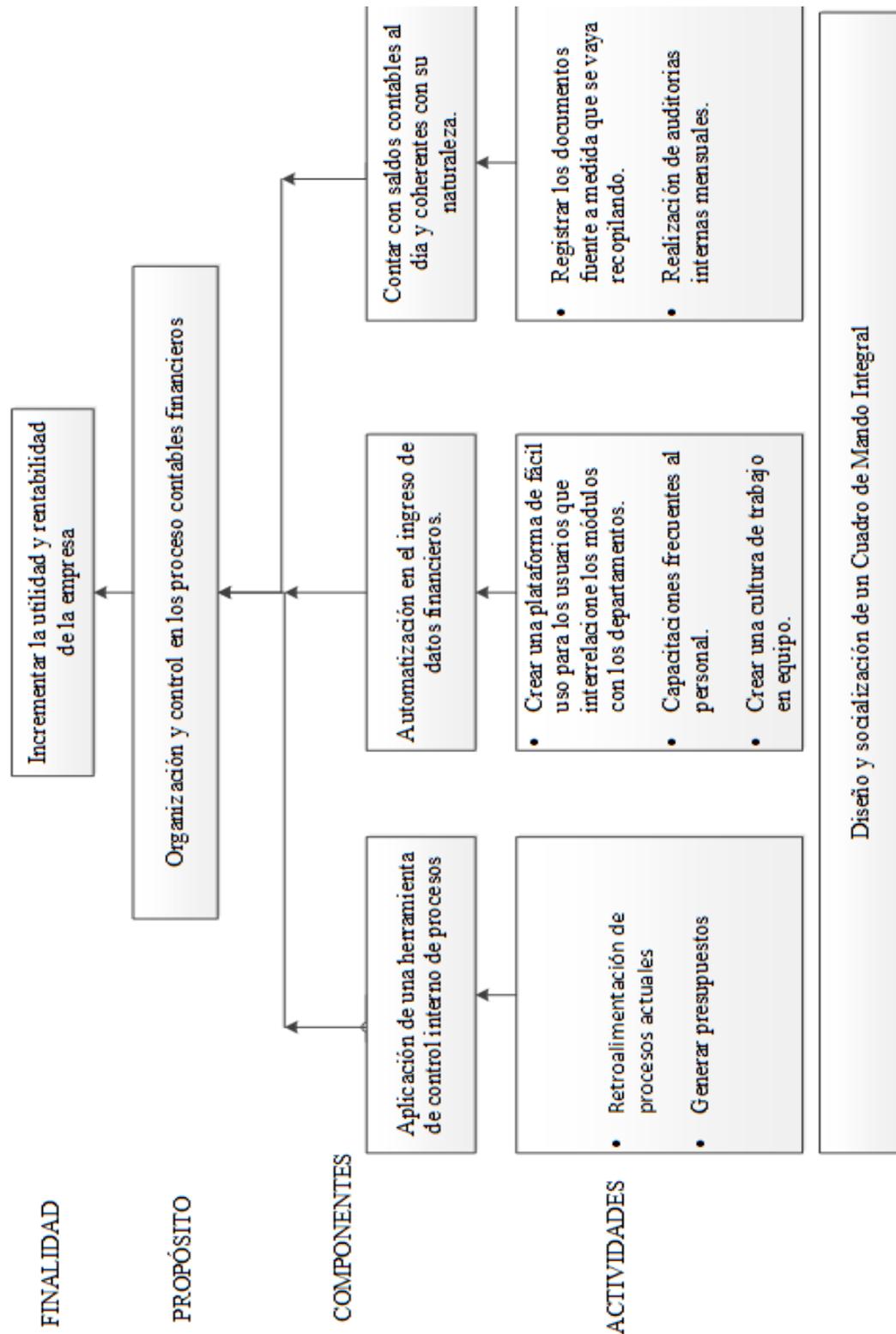
El contar con saldos contables al día, tiene una sumatoria final de veinte y uno, lo que significa una categoría alta, debido a que les permitirá tomar decisiones acertadas y estabilizar los procesos, para que dicho objetivo pueda lograrse, es necesario la recopilación oportuna de información financiera, resultados que motivarán a los empleados, logrando de esta manera un buen clima en la organización y mayor productividad.

Por último, la sumatoria de los consolidados es de 62 medio alto, es decir, con la ejecución de los objetivos planteados se obtendrá la solución para los problemas expuestos anteriormente.

### **4.03 Diagrama de Estrategias**

El diagrama de estrategias es una herramienta mediante la cual se busca implementar mejoras en determinadas actividades que se encuentre realizando, para la ejecución de esta matriz se tomará en cuenta el árbol de objetivos, en el sentido que se asignará estrategias a futuro para cada uno de dichos objetivos, mismas que deben ser alcanzables y que ayuden al área contable financiera a salir del problema en que se encuentra.

Este diagrama se lo realiza para establecer las estrategias que servirán de guía para el equipo de trabajo, es decir, son las que orientarán al personal hacia dónde, y cómo lo tienen que hacer para alcanzar dichos objetivos y posteriormente llegar a la finalidad esperada.



**Figura 8** Diagrama de Estrategias  
Fuente: Investigación de campo, Empresa ENETSA  
Elaborado por: Patricia Palma

#### **4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias**

El diagrama de estrategias es una herramienta que está orientada a direccionar la ejecución óptima de las actividades que realizan los empleados de la empresa, para lo cual se ha establecido tres objetivos fundamentales con sus estrategias correspondientes.

Para lograr el objetivo uno que es la aplicación de una herramienta de control interno de procesos, se realizará una retroalimentación de procesos actuales con el fin de conocer cuáles son las falencias que se están presentando en el departamento y visualizar la posibilidad de la implementación de un Cuadro de Mando Integral en dicha área, con la finalidad de que exista organización y control en los procesos contables financieros, herramienta que será socializada a los colaboradores del área, para que los mismos tengan el conocimiento necesario para poder cumplir con los objetivos propuestos, como también para efectuar que el personal si cuenta con la capacidad necesaria para ocupar dichos cargos y responder a dicha herramienta se realizarán evaluaciones frecuentes.

El objetivo que trata de la automatización en el ingreso de datos financieros busca que una vez que se ingrese la información no haya faltantes y se pueda cerrar el día o el mes con los respectivos saldos, sin tener que realizar ajustes. Dicho de otro modo, crear una plataforma de fácil uso para los usuarios que interrelacione los módulos con los departamentos, para la utilización de esta plataforma se realizará capacitaciones frecuentes al personal, mismos que se aplicará con la objetividad de crear una cultura de trabajo en equipo y obtener mejores resultados en la productividad.

El tercer objetivo es contar con saldos contables al día coherentes con su naturaleza, es decir, se registrarán los documentos fuente a medida que se vaya recopilando, estrategia que minimizará la acumulación de documentos y con esto se logrará disminuir variación de saldos al final del periodo y por último realizar auditorías internas mensuales, que será una manera de evaluar el desempeño de los colaboradores, de forma que se vean obligados a cumplir con la parametrización establecida.

Con el cumplimiento de las estrategias serán alcanzables los objetivos y con los objetivos se alcanzará el propósito y la finalidad que se espera con este proyecto, de este modo se conseguirá contrarrestar el problema de la Empresa ENETSA.

#### **4.04 Matriz de Margo Lógico**

La metodología del Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Ortegón, Pacheco & Prieto 2005, pág. 13)

Esta matriz permite analizar que indicadores que se van a aplicar o que se desea obtener con mencionados indicadores, tanto en la finalidad, propósito, objetivos y actividades, demostrar con medios de verificación que dichas mejoras se están aplicando y que son verídicas, estableciendo también supuestos a futuro.

Además, en esta matriz se verifica el presupuesto que se utilizará y las personas que van a intervenir en la aplicación de dicho proyecto.

Finalidad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos (-)
Incrementar la utilidad y rentabilidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la utilidad y rentabilidad en 1,5%</li> <li><math>ROE_t &gt; ROE_{t-1}</math></li> </ul> $ROE = \frac{\text{UTILIDAD NETA} * 100}{\text{PATRIMONIO}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estados financieros</li> <li>Reportes financieros</li> </ul>	Inestabilidad socioeconómica en el país
Propósito	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos(-)
Organización y control en los proceso contables financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir los gastos por concepto de interés por mora y multas en un 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estados financieros</li> <li>Página SRI</li> </ul>	Desinterés por parte del personal en la realización de procesos contables ordenados.
Componentes	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos (-)
Aplicación de una herramienta de control interno de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción en un 85% de reprocesos de actividades realizadas en el departamento.</li> </ul> $\frac{\# \text{ reprocesos repetidos} * 100}{\# \text{ procesos del área}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo físico de la empresa</li> <li>Base de datos digital</li> </ul>	Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.
Automatización en el ingreso de datos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución en un 80% en solicitudes de requerimientos de información entre departamentos.</li> </ul> $\# \text{ solicitudes}_t < \# \text{ solicitudes}_{t-1}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación interna.(reportes de requerimientos)</li> </ul>	Desconocimiento en el uso de la plataforma y herramientas tecnológicas.
Contar con saldos contables al día y coherentes con su naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conciliaciones correctas al 100%</li> </ul> $\# \text{ conciliaciones correctas}_t > \# \text{ conciliaciones correctas}_{t-1}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes contables</li> </ul>	Recopilación tardía de los documentos fuente.
Actividades	Presupuesto	Medios de verificación	Supuestos(-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retroalimentación de procesos actuales.</li> <li>Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área contable financiera.</li> <li>Socialización del cuadro de mando integral al área.</li> <li>Crear una plataforma de fácil uso para los usuarios que interrelacione los módulos con departamentos.</li> <li>Capacitaciones frecuentes al personal.</li> <li>Crear una cultura de trabajo en equipo.</li> <li>Registrar los documentos fuente a medida que se vaya recopilando.</li> <li>Realización de auditorías internas mensuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de la herramienta (BSC) \$800</li> <li>Socialización CMI \$100</li> <li>Suministros de oficina \$200,00</li> <li>Plataforma base 60,00</li> <li>Capacitaciones \$ 400,00</li> <li>Alimentación \$80,00</li> <li>Transporte \$80,00</li> <li><b>Total: \$ 1720</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Órdenes de pago</li> <li>Facturas</li> <li>Rol de pagos</li> <li>Notas de venta</li> <li>Informe de asistencia del personal por parte de RR.HH.</li> <li>Contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de presupuesto.</li> <li>Desinterés del personal en asistir a las capacitaciones.</li> <li>Incumplimiento de los indicadores de la herramienta.</li> <li>Falta de organización en la recopilación de documentos fuente</li> </ul>

**Figura 9** Matriz de Marco Lógico

**Fuente:** Investigación de campo, Empresa ENETSA

**Elaborado por:** Patricia Palma

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área Contable y Financiera de la Empresa Nacional de Transporte S.A. Ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, año 2019

#### 4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico

Se ha realizado el análisis de esta matriz con la finalidad de incrementar la utilidad y rentabilidad de la Empresa ENETSA, para lo cual se ha utilizado indicadores como son, un comparativo de la utilidad neta actual con la utilidad neta del año anterior, debiendo ser la utilidad actual mayor a la utilidad del año anterior y el ROE que medirá el nivel de rentabilidad de dicha empresa, los mismos que se podrán ver si se están cumpliendo a través de medios de verificación como los estados financieros y reportes financieros, pero también se debe tomar en cuenta que dicho objetivo no podría ser alcanzable por las fluctuaciones que por las que atraviesa el país ,es decir, inestabilidad socioeconómica en el país.

El propósito planteado es la organización y control de los procesos contables financieros, mismo con el que se desea reducir los gastos por concepto de interés por mora y multas en un 100% este indicador será verificable mediante estados financieros y página del SRI, el acontecimiento que impediría que este propósito se cumpla sería el desinterés por parte del personal en la realización de procesos contables ordenados.

Uno de los componentes es la aplicación de una herramienta de control interno de procesos con la finalidad de reducir en un 85% de reprocesos de actividades realizadas en el departamento, este indicador será verificable mediante archivo físico y digital de la empresa, lo que no permitiría la aplicación de dicha herramienta será la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, es decir, que los dichos colaboradores no se sientan a gusto con la aplicación mencionada, otro de los componentes es la automatización en el ingreso de datos financieros, con la que se desea obtener una disminución en un 80% en solicitudes de requerimientos de

información entre departamentos, los mismos que serán verificables con la documentación interna, es decir, mediante reportes de requerimientos, el supuesto que no permitiría dicha automatización sería el desconocimiento en el uso de la plataforma y herramientas tecnológicas, y como último componente es contar con saldos al día y coherentes con su naturaleza, con el criterio de incrementar el número de conciliaciones correctas en los registros contables, por lo que serán verificables mediante reportes contables, objetivo que será de gran ayuda para mejorar la toma de decisiones en la Empresa, el supuesto para que no se dé el cumplimiento esperado sería la recopilación tardía de documentos fuente.

Las actividades que se aplicarán para lograr la finalidad propuesta son la retroalimentación de procesos actuales, dicho de otra manera un análisis de los procesos para verificar las fallas existentes y buscar un método o herramienta para depurar dichas fallas para lo que se propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área contable financiera, esta herramienta de control ayudará a llevar de una manera más organizada los procesos internos, la misma que será socializada a todos los colaboradores del área para que todos adquieran el conocimiento necesario sobre la aplicación de un Cuadro de Mando Integral.

Para mejorar la automatización de datos financieros se creará una plataforma de fácil uso para los usuarios que interrelacione los módulos con departamentos, para el uso eficiente de esta plataforma se realizará capacitaciones frecuentes al personal, logrando de esta manera crear una cultura de trabajo en equipo y en efecto incrementar la productividad, en cuanto para obtener saldos contables al día y coherentes con su naturaleza, se refiere al registro de documentos fuente a medida que se vaya recopilando y se realizará auditorías internas mensuales.

---

Para poner en marcha las actividades mencionadas anteriormente se utilizará un presupuesto de 1720 dólares, mismos que serán empleados en la aplicación de la herramienta de control y su respectiva socialización, como también para las capacitaciones del manejo de la plataforma de automatización y para el mejor control de procesos internos, estos gastos serán verificables a través de órdenes de pago, facturas, rol de pagos, notas de venta, informe de asistencia del personal por parte de recurso humanos y contratos, con el cumplimiento de estas actividades se dará el soporte necesario para que dichos objetivos se alcancen, lo que no permitiría que se cumpla dichas actividades sería la falta de presupuesto para realizar dichas actividades que son de gran relevancia, el desinterés del personal en asistir a las capacitaciones, incumplimiento de los indicadores de la herramienta y la falta de organización en la recopilación de documentos fuente.

## **CAPÍTULO V**

### **5.0 PROPUESTA**

#### **5.01 Antecedentes de la Herramienta**

##### **5.01.01 Historia**

Como consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos desde los años 80, los entornos en los que se tienen que mover las empresas son cada vez más globales, dinámicos y competitivos. Esta evolución ha implicado importantes transformaciones en las organizaciones y, especialmente en sus sistemas de gestión y control. (Bayarbar, 2010, pág. 9)

Este contenido trata que, a medida que el tiempo transcurre el entorno empresarial sufre diversos cambios que proporcionan nuevas necesidades, expectativas que forjan que se creen nuevas doctrinas, requerimientos que se tiene que satisfacer, por lo que cada día se exploran estrategias que alcancen a cubrir las insuficiencias tanto de las empresas como de las personas, ya que dichas permutas afectan de manera directa o indirecta a las empresas y especialmente a sus sistemas de gestión alterando el funcionamiento eficiente de dichas organizaciones.

El sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. El control, en este caso, se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que están pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar en cierta manera, lo que pasará en el futuro, mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa el logro de sus objetivos. (Ogalla, 2005, pág.1)

Un sistema de gestión es una herramienta que consigue que las empresas u organizaciones lleven un control sobre el cumplimiento de sus políticas y procedimientos, dicho de otra manera, controla la operación administrativa, planificando sus actividades a futuro, mediante un análisis de los entornos de la

empresa, permitiendo el funcionamiento de la organización de manera eficiente y sostenible.

Durante los años sesenta -sobre todo en Francia- se puso de moda utilizar una herramienta llamada tableau de board, el tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y convino no solo ratios financieros, si no tambien indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI. (Dávila,1999, pag. 35)

La herramienta llamada tableau de board era uno de los instrumentos más utilizados, para el control financiero de la organización, pero consecuentemente con la incrementación de las necesidades en la diferentes áreas empresariales, se vio envuelta en la obligación de actualizarse, por tanto, para cubrir estas necesidades, esta herramienta evolucionó de modo que definió cuatro perspectivas para medir el desempeño, a lo que le llamó Cuadro de Mando Integral.

La metodología del balanced scorecard (BSC), cuadro de mando integral (CMI) o tablero de comando fue creada por David Norton y Robert Kaplan hacia el inicio de 1992. Esta herramienta ha demostrado ser muy eficaz al momento de traducir una estrategia en acciones concretas. Se plantea que el balanced scorecard va más allá de la perspectiva financiera que los gestores de negocios están acostumbrados a seguir. (Padin, 2008, pág. 184).

El Cuadro de Mando Integral fue creado, por la necesidad que presentaban las empresas de medir el trabajo y verificar si se está efectuando lo propuesto o esperado por la empresa, dicho de otro modo, no buscaban medir solo la perspectiva financiera si no que buscaban un resultado global. Con el Cuadro de Mando Integral se pudo medir el desempeño completo de las empresas.

### **5.01.02 Justificación**

El presente proyecto se sustenta en el área contable financiera de la Empresa ENETSA, ya que en dicha área se evidencia la falta de una herramienta de control

interno de procesos y falta de automatización en el ingreso de datos financieros, lo que ha llevado a que la Empresa presente altos niveles de desorganización y control en sus procesos contables financieros, ocasionando gastos innecesarios y dificultando la toma de decisiones por parte de los administradores, provocando a manera más profunda la disminución de utilidad y rentabilidad de la Empresa.

Para la mejora del mencionado problema, se propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área contable financiera de la Empresa Nacional Ecuatoriana de Transporte S.A. Ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, con el que se pretende obtener la organización y control de procesos contables para facilitar la toma de decisiones oportunas logrando incrementar la utilidad y rentabilidad de la Empresa.

#### **5.01.03 Objetivo General**

- Alinear el comportamiento de los miembros de la Empresa, traduciendo los objetivos departamentales en estrategias, mediante el manejo y aplicación de indicadores de gestión en el área contable financiera, que garanticen la organización y el control en los procesos internos de la Empresa.

#### **5.01.04 Objetivos Específicos**

- Diseñar indicadores de gestión en el área contable financiera, para identificar las prioridades a solventar.
- Aplicar indicadores cuantificables, que midan el desempeño y cumplimiento de las actividades del departamento.

- Plantear lineamientos básicos para diseñar una estrategia que permita el cumplimiento de objetivos departamentales.

## **5.02 Descripción de la Herramienta Cuadro de Mando Integral**

### **5.02.01 Orientación al Estudio**

#### **5.02.01.01 Definición de la Herramienta**

El cuadro de mando integral o balanced scorecard es un sistema de gestión que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este sistema como una herramienta de gestión permite a la dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. (Muñiz, 2012, pág. 148).

El cuadro de mando integral es una herramienta enfocada a la transformación de estrategias en objetivos viables y medibles, mediante la aplicación de diferentes indicadores que tengan sustento, es decir, que estén anexos con planes de acción. Este instrumento se basa en el desempeño de objetivos, mismos que serán alcanzables mediante cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

#### **5.02.01.02 Características de la Herramienta**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que presenta las siguientes características:

- Una de las características es que cuenta con cuatro perspectivas, siendo estas, perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento, mismas que ayudan a medir el desempeño de una manera global.

- Otra de las características de esta herramienta es que utiliza indicadores de gestión alcanzables y cuantificables, con el objetivo de alinear y equilibrar las diferentes áreas en las que se aplique.
- Es una herramienta muy flexible que permite su aplicación a cualquier nivel, es decir, no necesariamente debe llevarse a toda la empresa, sino que la implementación puede ser en un área específica de la misma.

### **5.02.01.03 Estructura**

La estructura de un Balanced Scorecard también llamado Cuadro de Mando Integral se basa en las cuatro perspectivas donde se va a dar un orden establecido, empezando desde la perspectiva financiera, a continuación, la perspectiva de clientes, seguido de la perspectiva de procesos internos y por último la perspectiva de formación y crecimiento, donde para cada una de ellas se plantea un objetivo y para ello uno o varios indicadores que midan el desempeño y cumplimiento de dicho objetivo.

En este sentido, estas perspectivas se desarrollan y presentan de la siguiente manera:

#### **❖ Perspectiva Financiera**

“Las medidas de actuación indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable”  
(Nevado, López, Pérez & Zaratiegui, 2007, pág. 255).

Esta perspectiva se enfoca al manejo de las finanzas, es decir, administra los recursos de cada área funcional, manteniendo un control acertado sobre sus gastos, lo

---

que facilitará la formulación de presupuestos, mismos que deben ser examinados para la comprobación de su cumplimiento.

❖ **Perspectiva del Cliente**

“Se identifica los segmentos de clientes y mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados”.

(Nevado, et all, 2007, Pág. 256)

En la perspectiva de clientes se basa en conseguir la satisfacción de estos, por lo que, se busca que el producto o servicio sea de calidad.

❖ **Perspectiva de los Procesos Internos.**

“Se determinan los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente”. (Nevado, et all,

2007, Pág. 256)

En la perspectiva de procesos internos trata de que cada proceso este organizado, previamente controlado y sobre todo que se realice en los tiempos estipulados, ya que, depende de ellos la cantidad de recursos a utilizarse y el manejo de relaciones con los clientes sean estos internos y/o externos.

❖ **Perspectiva de Formación y Crecimiento.**

“Hay que identificar la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento proceden de tres fuentes principales, los sistemas y los procedimientos de la organización”. (Nevado, et all, 2007, Pág. 256)

En la perspectiva de formación y crecimiento busca que la empresa cuente con las capacidades o herramientas necesarias para que los colaboradores de las diferentes

áreas puedan cumplir los objetivos estratégicos sin alteraciones, mejorando el trabajo en equipo y la productividad de la empresa.

### **5.02.02 Metodología**

Para el diseño de la presente propuesta se utilizó la matriz de marco lógico, seguido de 8 matrices, que permitieron verificar que en efecto es necesario la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

#### **5.02.02.01 Métodos de Investigación**

##### **❖ Método Deductivo**

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2006, pág. 56)

El método que se utilizó es el deductivo, debido a que lo primero que se analizó es el problema central que presentaba la Empresa y consecuentemente de eso se realizó las indagaciones correspondientes para encontrar las causas que dieron origen al problema, y mediante la identificación de dichas causas se pudo proponer soluciones a la problemática.

#### **5.02.02.02 Tipos de Investigación**

Para la presente propuesta se utilizó una mezcla de tres tipos de investigación.

Estas se explican a continuación:

##### **❖ Investigación de Campo**

“Investigación de campo o trabajo de campo es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados”. (Cajal, 2010).

Se utilizó la investigación de campo pues se generó una relación directa del investigador con la fuente de información, dicho de otro modo, se refiere a la recolección de información donde nace el problema y donde se va a dar la solución, en este caso en el área contable financiera de la Empresa ENETSA.

#### ❖ **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva permite analizar las características de una población o del tema a estudiar e intenta dar respuestas a interrogantes como quién, qué, dónde, cuándo y cómo. El proceso de investigación es más formal y estructurado que en la investigación exploratoria (Merino, Pinto, Sánchez, Grande & Estévez, 2010, pág. 21)

Otra de las investigaciones que se utilizó es la descriptiva debido a que se realizó un estudio en un área específica, es decir, esta investigación se enfoca en la descripción de la naturaleza de un segmento, y consigue manifestar cual es el problema que se presenta o el tema que se va a tratar. Se utilizó esta investigación debido a que se ejecutó una encuesta en el área contable financiera en la Empresa ENETSA, para adquirir información necesaria de la población involucrada, tratando de medir el problema y entender que tan generalizado está e indagar resultados con el objetivo de dar soluciones.

#### ❖ **Población y Muestra**

En este caso la población de estudio está enfocada a los colaboradores del área contable financiera de la Empresa ENETSA que comprende un total de 16 personas, por lo tanto, el estudio se hará sobre toda la población, y debido a que el grupo de indagación es una cantidad mínima no es necesario realizar el cálculo de la muestra.

### **5.02.02.03 Técnica de Obtención de Información**

#### ❖ **Encuesta**

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa

de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Gutiérrez, Vázquez & Bello, 2005, pág. 96)

Para el levantamiento de información en el área contable financiera, se ha utilizado la encuesta ya que es una técnica útil para recoger información sobre los individuos o involucrados, y a través de este medio conocer cuáles son las necesidades que presenta el área, las actividades que muestran más problemas o dificultades al ejecutarlas, y opiniones sobre la falta de herramientas necesarias para el adecuado desempeño en el área de trabajo.

#### ❖ **Observación**

La observación es una técnica que permite obtener información mediante el registro de las características o comportamientos de un colectivo de individuos o elementos sin establecer un proceso de comunicación y por tanto sin la necesidad de colaboración por parte del colectivo analizado. (Fernández, 2004, pág. 84).

La utilización de esta técnica en el área contable financiera es muy necesaria e importante, debido a que se puede investigar a los colaboradores y su desempeño en el área de trabajo, dicho de otra forma, los sujetos de estudio no están conscientes de la ejecución de la técnica, por lo que es más fácil verificar donde están las inconsistencias del departamento contable financiero.

#### ❖ **Modelo de Técnica**

La encuesta fue diseñada con preguntas específicas para definir cuál es la necesidad que presenta el departamento y conocer si es necesaria la implementación de un Cuadro de Mando Integral en el área contable financiera de la Empresa ENETSA, dicha encuesta se encuentra en el ANEXO 1 donde se puede visualizar las preguntas que se aplicaron a los colaboradores del área mencionada.

#### **5.02.02.04 Análisis de la Información**

Para procesar la información de la encuesta se pueden utilizar varias opciones de tabulación como softwares estadísticos especializados como SPSS, STATA, R, entre otros. Sin embargo, para el presente análisis se utilizó una herramienta más práctica y accesible por las dimensiones como lo es Excel versión 2010.

Mediante el Excel 2010 se realizó las respectivas tabulaciones de las encuestas realizadas, y se pudo evidenciar que la Implementación de un Cuadro de Mando Integral era de gran beneficio para los trabajadores de la Empresa.

**Pregunta 1. ¿Qué tiempo se encuentra usted colaborando en esta área de trabajo?**

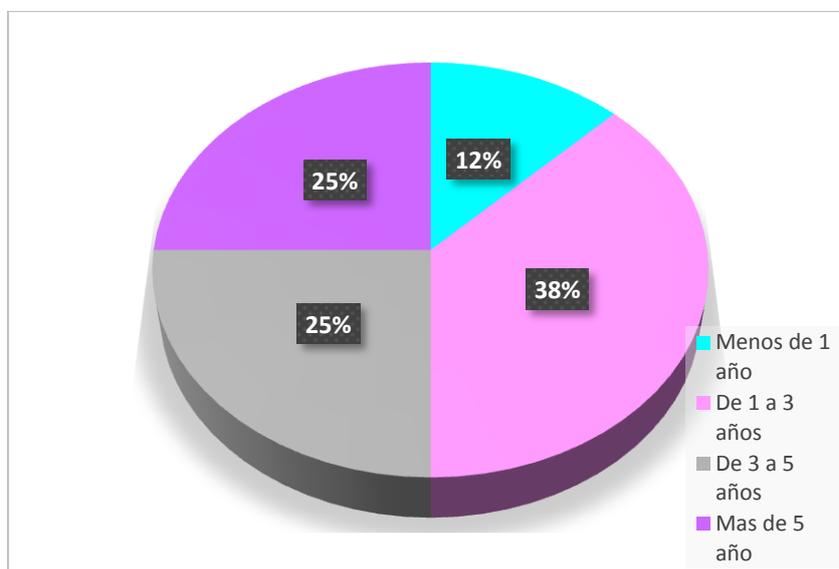
**Tabla 1**

*Años de Experiencia*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	12,50%
De 1 a 3 años	6	37,50%
De 3 a 5 años	4	25,00%
Mas de 5 año	4	25,00%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*



**Figura 10 Años de Experiencia**

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

De acuerdo con el análisis estadístico se pudo evidenciar que existe un 12% de personas que colaboran menos de 1 año en el área, el 38% equivale a las personas que trabajan de 1 a 3 años, el 25% corresponde a las personas que colaboran de 3 a 5 años y los 25% restantes corresponde a las personas que colaboran más de 5 años en el área contable financiera de la empresa.

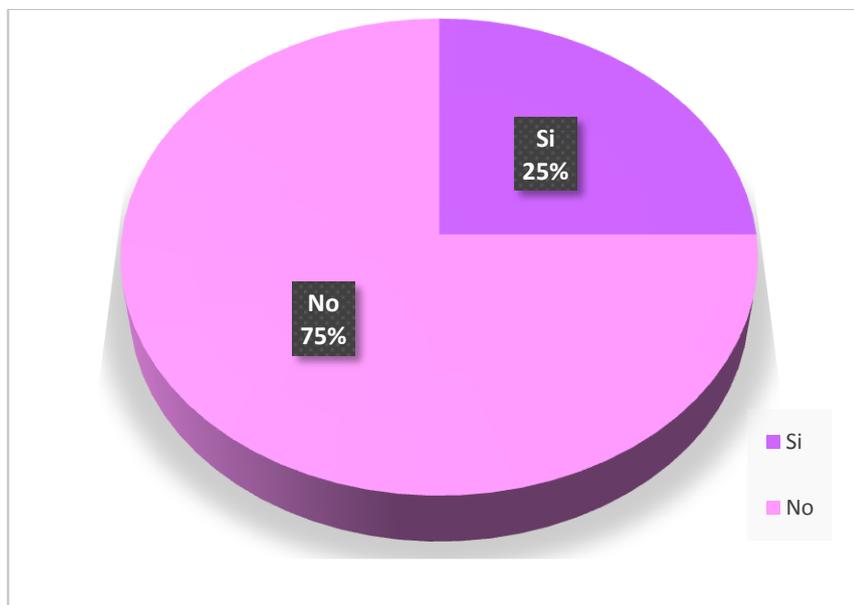
## Pregunta 2. ¿Conoce usted qué es un indicador de gestión?

**Tabla 2**  
*Conocimiento de Indicadores*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	25%
No	12	75%
<b>Total</b>	16	100%

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*



**Figura 11** *Conocimiento de Indicadores*

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

Con el análisis estadístico se pudo constatar que el 25% de personas del área contable financiera respondieron que, si conocen que es un indicador de gestión, el 75% de personas restantes dijeron que no.

**Pregunta 3. ¿Dispone usted de indicadores de gestión en el área?**

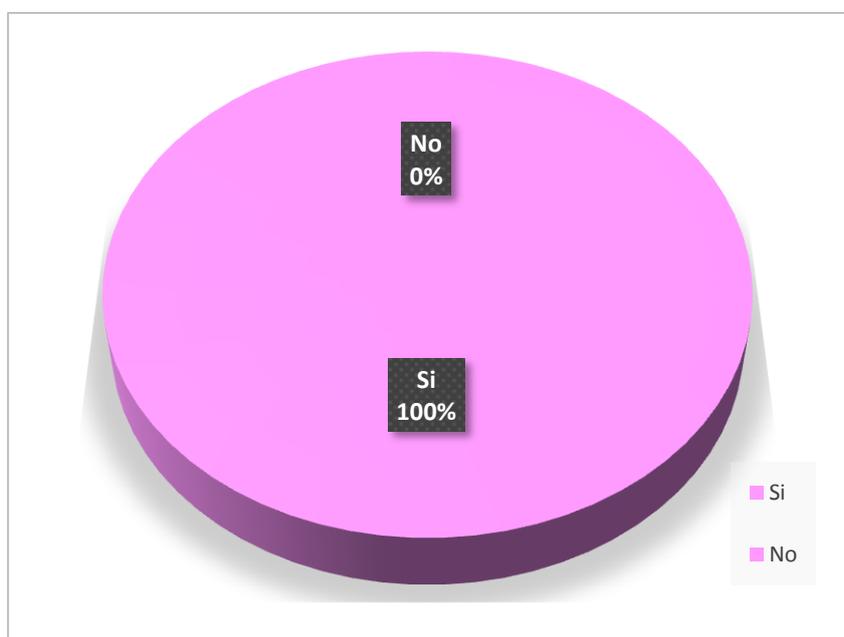
**Tabla 3**

*Disposición de Indicadores de Gestión*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*



**Figura 12** *Disposición de Indicadores de Gestión*

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

Mediante el análisis estadístico se verificó que el 100% de colaboradores manifestaron que, si disponen de indicadores de gestión en el área contable financiera, pero que dichos indicadores no eran aplicados.

#### Pregunta 4. ¿Se planifican las actividades a realizar en su área de trabajo?

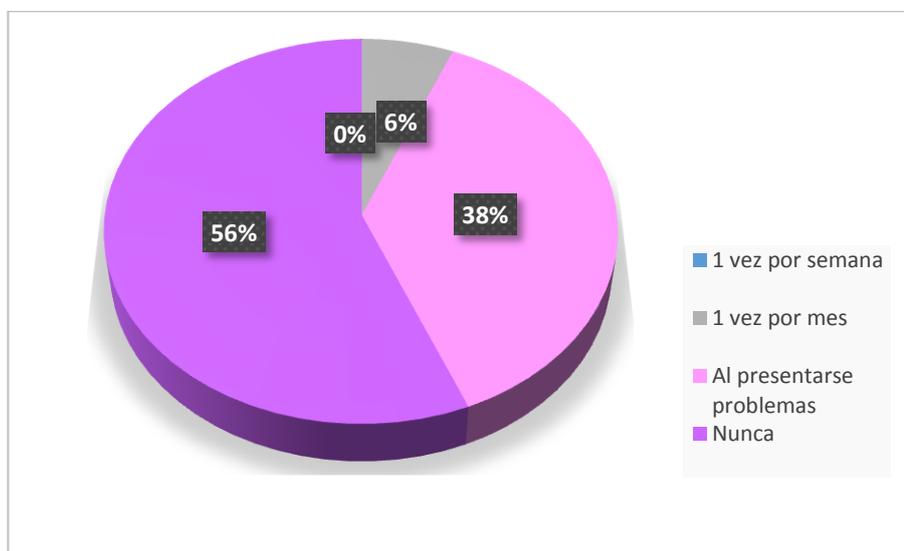
**Tabla 4**

*Planificación de Actividades*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por semana	0	0,00%
1 vez por mes	1	6,25%
Al presentarse problemas	6	37,50%
Nunca	9	56,25%
<b>Total</b>	16	100%

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*



**Figura 13.** Planificación de Actividades

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

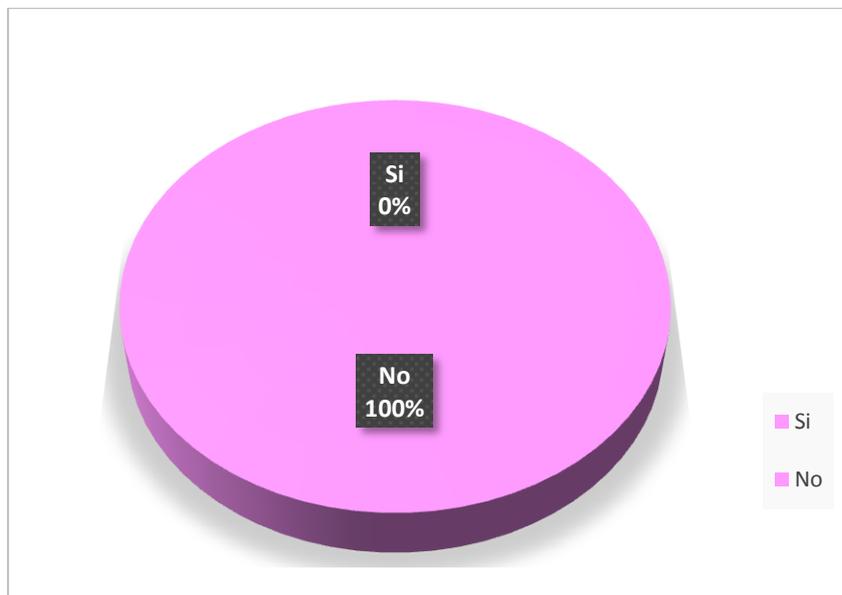
Observando el análisis estadístico se encontró que el 6% de personas planifica sus actividades una vez por semana, el 38% de los colaboradores planifican sus actividades cuando surge un problema y el 56% de personas en el área contable financiera nunca planifican sus actividades a realizar en su área de trabajo, evidenciando que la mayoría de las personas no planifica sus actividades a realizar.

**Pregunta 5. ¿Al momento cuenta con alguna herramienta de control interno que permita medir la efectividad de las planificaciones del área?**

**Tabla 5**  
*Manejo de Herramienta de Control*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	16	100%
<b>Total</b>	16	100%

*Fuente: Investigación Propia*  
*Elaborado por: Patricia Palma*



**Figura 14** *Manejo de Herramienta de Control*  
*Fuente: Investigación Propia*  
*Elaborado por: Patricia Palma*

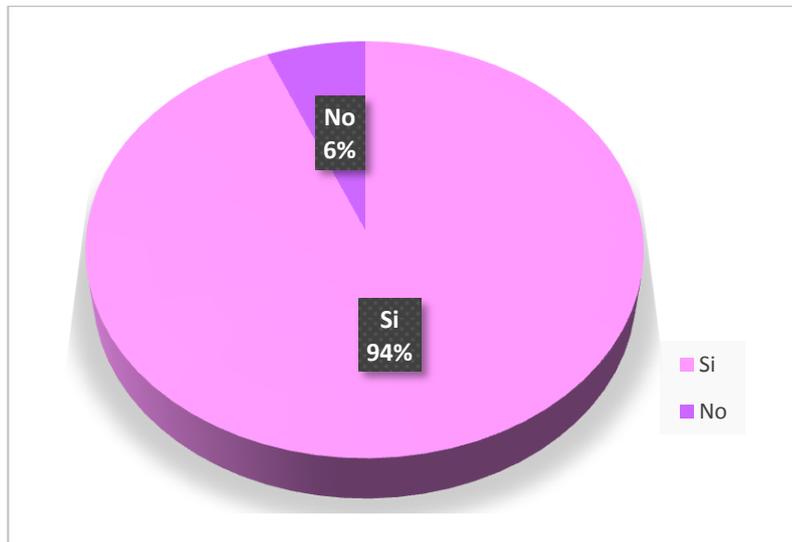
Tomando en cuenta el análisis estadístico se evidenció que el 100% de personas respondieron que no cuentan con una herramienta de control interno que permita medir la efectividad de las planificaciones del área.

**Pregunta 6. ¿Usted considera que la aplicación de indicadores de gestión para el área ayudaría a la organización de trabajo y manejo eficiente de procesos internos?**

**Tabla 6**  
*Criterio sobre Indicadores de Gestión*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	93,75%
No	1	6,25%
<b>Total</b>	16	100%

*Fuente: Investigación Propia*  
*Elaborado por: Patricia Palma*



**Figura 15** *Criterio sobre Indicadores de Gestión*  
*Fuente: Investigación Propia*  
*Elaborado por: Patricia Palma*

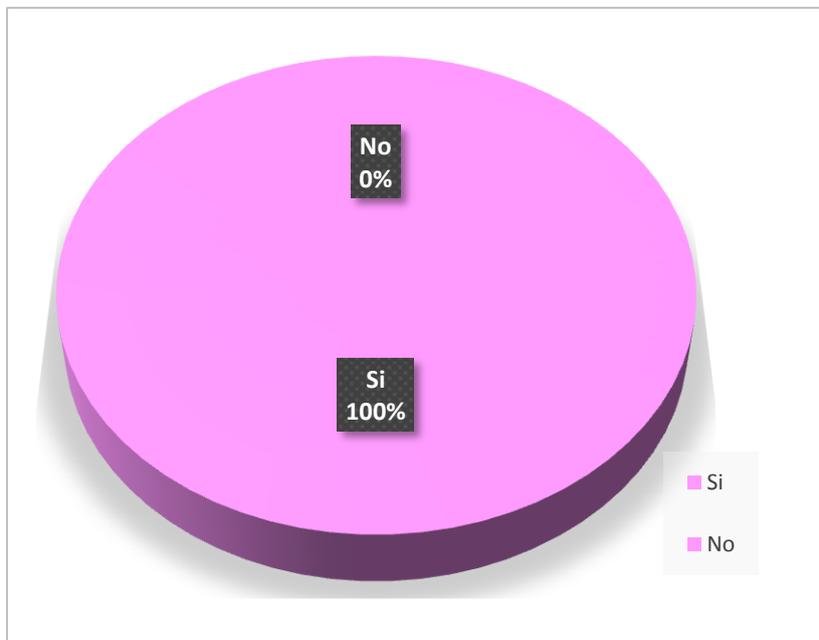
Con el análisis estadístico, el 6% de los colaboradores respondieron que no, y el 94% de personas considera que la aplicación de indicadores de gestión para el área ayudaría a la organización de trabajo y manejo eficiente de procesos.

**Pregunta 7. ¿Le gustaría a usted que el área tenga parámetro de medición que le sirva de guía a los empleados para la realización de sus actividades?**

**Tabla 7**  
*Parámetros de Medición*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	16	100%

*Fuente: Investigación Propia*  
*Elaborado por: Patricia Palma*



**Figura 16** *Parámetros de Medición*

*Fuente: Investigación Propia*  
*Elaborado por: Patricia Palma*

Mediante el análisis estadístico se observó que el 100% de personas respondieron que si les gustaría que el área tenga parámetros de medición que les sirva de guía para la realización de sus actividades.

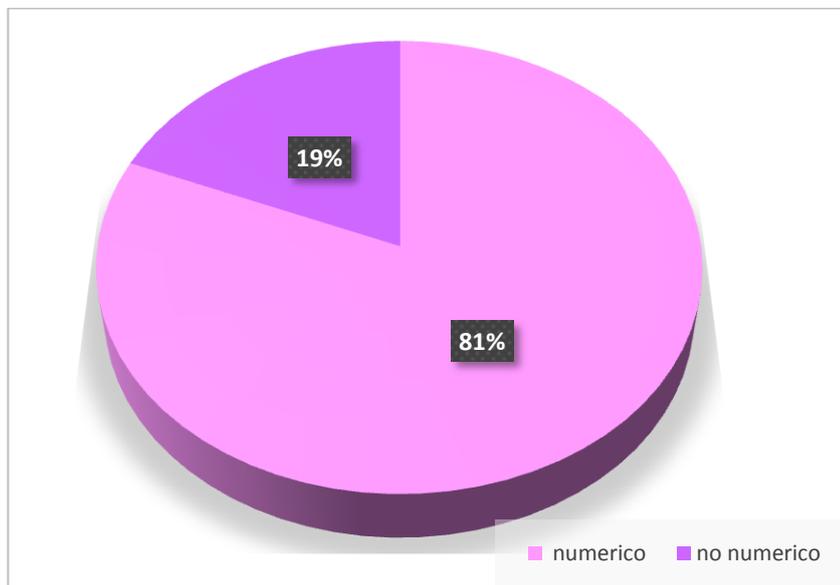
**Pregunta 8. ¿Qué tipo de indicadores le gustaría a usted que se apliquen en el área de trabajo?**

**Tabla 8**  
*Tipo de Indicadores*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Numérico	13	81,25%
No numérico	3	18,75%
<b>Total</b>	16	100%

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*



**Figura 17** *Tipo de Indicadores*

*Fuente: Investigación Propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

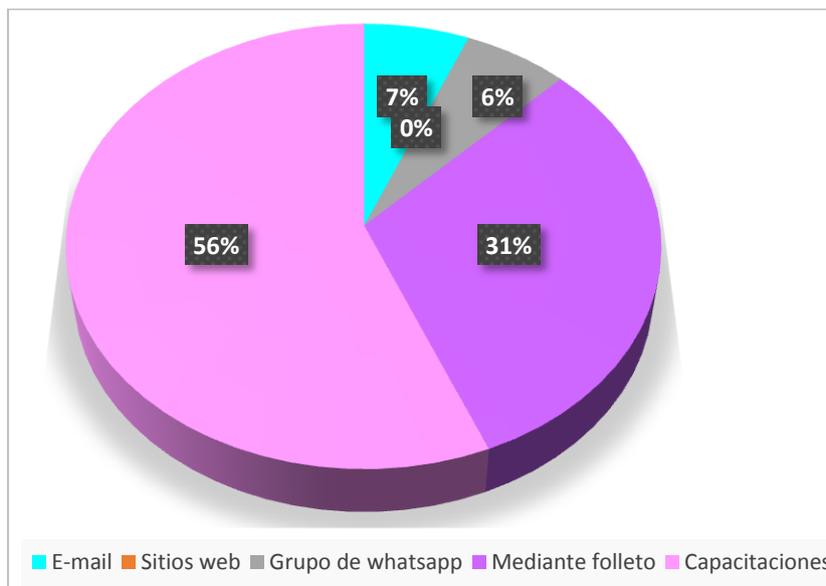
De acuerdo con el análisis estadístico, el 19% de los encuestados respondieron que les gustaría que se apliquen indicadores cualitativos y el 85% respondió que prefieren que se apliquen indicadores cuantitativos.

**Pregunta 9. ¿De qué manera cree usted conveniente adquirir conocimientos sobre los indicadores de gestión?**

**Tabla 9**  
*Adquisición de Conocimientos de Indicadores*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
E-mail	1	6,25%
Sitios web	0	0,00%
Grupo de WhatsApp	1	6,25%
Mediante folleto	5	31,25%
Capacitaciones	9	56,25%
<b>Total</b>	16	100%

*Fuente: Investigación Propia*  
*Elaborado por: Patricia Palma*



**Figura 18** *Adquisición de Conocimientos de Indicadores*

*Fuente: Investigación Propia*  
*Elaborado por: Patricia Palma*

En el análisis estadístico se encontró que el mayor porcentaje es el 56.25% lo que significa que la mayoría de las personas prefiere adquirir conocimientos sobre los indicadores de gestión mediante capacitaciones.

### 5.03 Elaboración y Socialización de la Herramienta

#### 5.03.01 Desarrollo de la Herramienta

El Cuadro de Mando Integral presenta una estructura básica para su ejecución la misma que consta de:

- Perspectivas
- Objetivos
- Indicadores
- Acción a lograrse

Esta estructura puede ser ampliada a medida que sea más entendible para los usuarios del Cuadro de Mando Integral.

Para la ejecución del Cuadro de Mando Integral de este proyecto se utilizó los siguientes encabezados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Formula	Meta	Estrategia	Responsable	Medio de verificación	Semaforización

*Figura 19 Encabezados*

*Fuente: Investigación propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

#### ❖ Establecimiento de las Perspectivas

Esta herramienta de control interno cuenta con cuatro perspectivas fijas, sin importar que esta sea aplicada a un área específica o para toda la empresa, dichas perspectivas ya mencionadas son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos

- Perspectiva de formación y crecimiento

### ❖ Fijación de Objetivos

En esta columna se describen los objetivos que se esperan conseguir con la aplicación de la herramienta de control Cuadro de Mando Integral.

Para plantear dichos objetivos se debe realizar un mapeo estratégico, mismo que puede ser ejecutado después de la realización y análisis de la matriz FODA, esto permite que los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral sean medibles y alcanzables.

En este sentido, la matriz FODA del área se presenta a continuación:

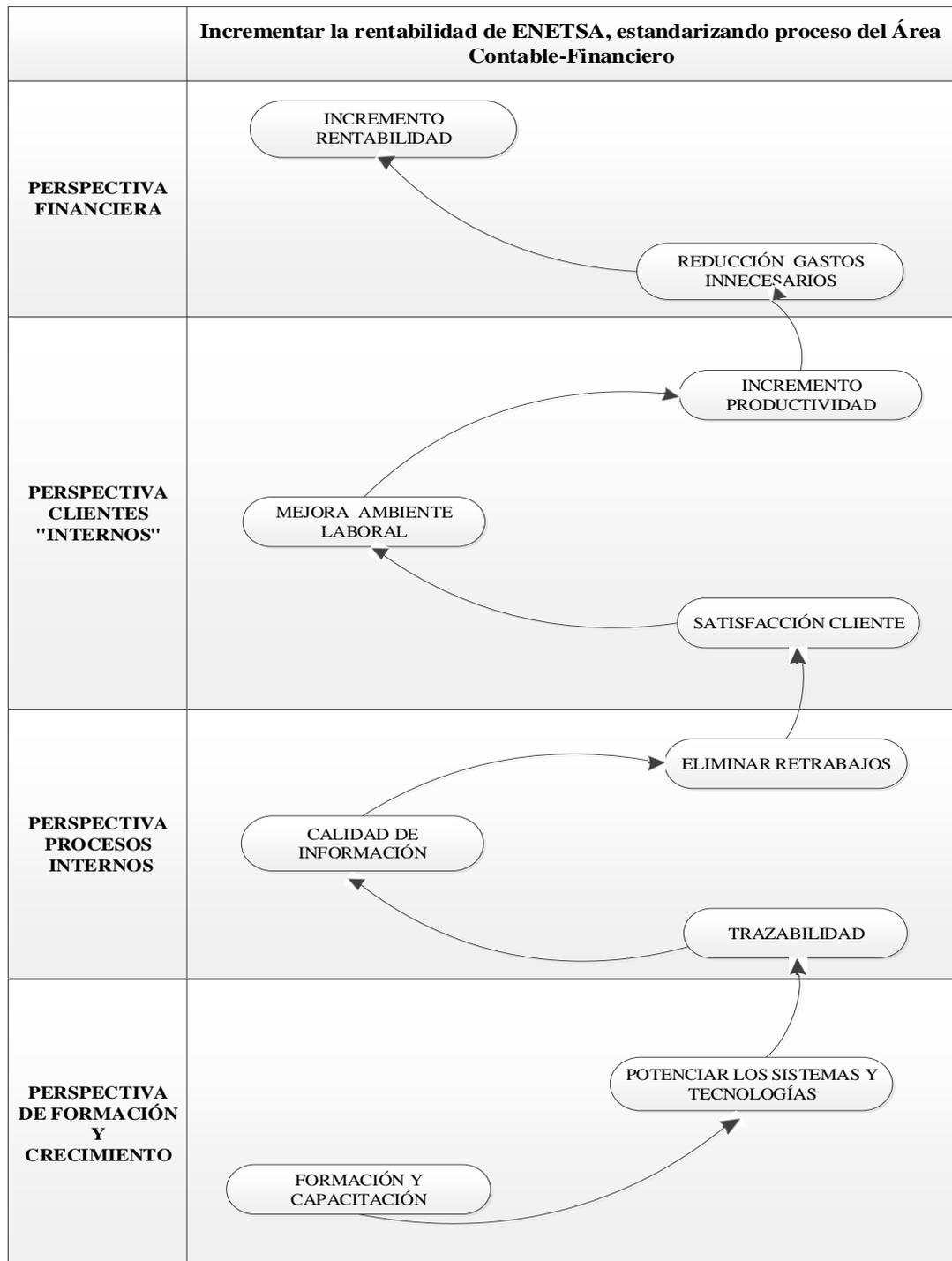
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F1</b> Trabajo en equipo</li> <li>• <b>F2</b> Estabilidad en los puestos de trabajo</li> <li>• <b>F3</b> Personal con experiencia en el área</li> <li>• <b>F4</b> Capacidad de razonamiento del personal en la realización de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D1</b> Falta de flujogramas de procedimientos</li> <li>• <b>D2</b> Falta de planificación de actividades</li> <li>• <b>D3</b> Personal desmotivado</li> <li>• <b>D4</b> Inexistencia de planificación presupuestal para el área.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O1</b> Personal de las áreas involucradas comprometidos con el cambio</li> <li>• <b>O2</b> Experiencia de los colaboradores de las áreas</li> <li>• <b>O3</b> Alto probabilidad de apoyo de recursos por parte de los dueños de la empresa</li> <li>• <b>O4</b> Asesorías contables financieras</li> <li>• <b>O5</b> Acuerdos para convenios de resolución de problemáticas tributarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A1</b> Temor hacia los estrictas medidas que definan los organismos de control</li> <li>• <b>A2</b> Cambios en la normativa y políticas tributarias</li> </ul>

**Figura 20** Matriz FODA

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Patricia Palma

Después de realizar la matriz FODA se presenta el cuadro del mapeo estratégico, mismo que se basa en causa y efecto.



**Figura 21** Mapa Estratégico  
Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Patricia Palma

Los elementos del mapeo estratégico son a manera de resumen, sin embargo, se explican a continuación cada uno en función de la jerarquía de las perspectivas de la matriz:

- **Formación y Capacitación:** Ese elemento se refiere a las capacitaciones de nivel especializados que se darán a los empleados del área.
- **Potenciar los Sistemas Tecnológicos:** Se refiere a contar con la tecnología e instrumentos necesarios para el desempeño de actividades.
- **Trazabilidad:** Se traduce de manera específica de donde se origina la información almacenada.
- **Calidad de información:** Se refiere a la veracidad y claridad de la información contable financiera.
- **Eliminar retrabajos:** Este elemento se refiere a que ya no se realizan los mismos trabajos más de una vez.
- **Satisfacción del cliente:** Este término se refiere a cumplir con a necesidades o expectativas del cliente interno.
- **Mejora ambiente laboral:** Se basa al ambiente positivo y buena comunicación que tiene el personal del área.
- **Incremento productividad:** se refiere al máximo rendimiento del personal, utilizando el mínimo de recursos.
- **Reducción gastos innecesarios:** Se refiere a la disminución de gastos como multas e intereses.
- **Incremento de rentabilidad:** se refiere a que la Empresa va a tener capacidad de producir o tener un beneficio adicional.

### ❖ Indicadores de Gestión KPI'S

Los indicadores se plantearon con el criterio que no pueden ser más de dos por objetivo para no dificultar la consecución de los mismos y para que el personal que utilice dichos indicadores pueda visualizar el cumplimiento de manera rápida, veraz y sin confusiones.

Hay ciertos indicadores a los que se los puede calcular mediante una fórmula y las mismas se encuentran junto al indicador respectivo.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento rentabilidad</li> <li>Disminución Gastos innecesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la rentabilidad</li> <li>Decremento de la participación relativa de costos inherentes a falencias laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL}} * 100</math></li> <li><math>\frac{\text{COSTOS INHERENTES}}{\text{VENTAS}} * 100</math></li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad</li> <li>Mejora el ambiente laboral</li> <li>Satisfacción cliente interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la productividad del personal</li> <li>Decremento del absentismo laboral</li> <li>Minimizar número de quejas hacia el personal del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\frac{\# \text{ACTIVIDADES CUMPLIDAS}}{\# \text{ACTIVIDADES ASIGNADAS}} * 100</math></li> <li>N/A</li> <li><math>\frac{\# \text{SOLICITUDES REPETIDAS}}{\# \text{TOTAL SOLICITUDES}} * 100</math></li> </ul>
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar retrabajos</li> <li>Calidad de la información</li> <li>Trazabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decremento de retrabajos del área</li> <li>Minimizar los desfases de información contable financiera</li> <li>Decremento en tiempos de detección de errores en el ingreso de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\frac{\# \text{ACTIVIDADES REPETIDAS}}{\# \text{ACTIVIDADES TOTALES}} * 100</math></li> <li>N/A</li> <li>N/A</li> </ul>
<b>Formación y crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar los sistemas y tecnologías</li> <li>Formación y capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del archivo digital de base de datos consolidados</li> <li>Incremento en los conocimientos del personal del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\frac{\text{DATAS CONSOLIDADAS}}{\text{DATAS INGRESADAS}} * 100</math></li> <li><math>\left( \frac{\text{Nota Final} - 1}{\text{Nota Inicial}} \right) * 100</math></li> </ul>

**Figura 22** Indicadores

*Fuente:* investigación propia

*Elaborado por:* Patricia Palma

### ❖ Establecimiento de la Meta

Para establecer las metas se realizó una reunión con el personal del área y el Gerente General de la Empresa. Aquí, se plantearon todas las metas del área, previo a un análisis de factores claves de éxito.

Estos factores, al igual que el mapeo estratégico se determinan en función del análisis de la matriz FODA, sin embargo, es necesario mencionar que para fijar dichos factores se toma en cuenta Fortalezas y Oportunidades.

**Tabla 10**  
*Factores Claves de Éxito*

<b>N</b>	<b>F-O</b>	<b>Factor</b>
1	O3 - F2	Compromiso de todo el personal
2	O3 -F4	Empoderamiento de los empleados
3	O4 - F4	Perspectivas de mejoramiento continuo
4	O2 - F3	Capacidad del personal para solucionar problemas complejos

*Fuente: investigación propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

Con estos factores de éxito, se pueden fijar entonces las metas que perseguirá cada objetivo dentro de las perspectivas de la matriz.

Las metas quedan definidas entonces de la siguiente manera:

PERSPECTIVAS	INDICADOR	META
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la rentabilidad</li> <li>Decremento de la participación relativa de costos inherentes a falencias laborales</li> </ul>	$0,5\% \leq R \leq 1,5\%$ $\geq 100\%$
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la productividad del personal</li> <li>Decremento del absentismo laboral</li> <li>Minimizar número de quejas hacia el personal del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\geq 90\%</math></li> <li><math>\geq 80\%</math></li> <li><math>\geq 80\%</math></li> </ul>
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decremento de retrabajos del área</li> <li>Minimizar los desfases de información contable financiera</li> <li>Decremento en tiempos de detección de errores en el ingreso de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\geq 70\%</math></li> <li><math>\geq 50\%</math></li> <li><math>\geq 100\%</math></li> </ul>
<b>Formación y crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del archivo digital de base de datos consolidados</li> <li>Incremento en los conocimientos del personal del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\geq 20\%</math></li> <li><math>\geq 70\%</math></li> </ul>

*Figura 23 Metas*

*Fuente: investigación propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

#### ❖ Actividades o Estrategias de Acción

Todas las actividades o estrategias se fijaron en función a los recursos con los que cuenta el área, es decir, todas las actividades mencionadas serán alcanzables y ejecutables con los recursos existentes tanto del área como de la Empresa en general, y con el presupuesto planteado para la aplicación de la herramienta de control interno Cuadro de Mando Integral en el departamento contable financiero.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento Rentabilidad .</li> <li>• Disminución Gastos innecesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la ley de Pareto en los costos.</li> <li>• Crear un cronograma de actividades tributarias</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Mejora el ambiente laboral</li> <li>• Satisfacción cliente interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de incentivos estipulando porcentajes mayores si supera la meta</li> <li>• Promover el respeto e incentivar a la competencia sana</li> <li>• Jerarquizar y solventar las necesidades de los clientes internos</li> </ul>
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar retrabajos</li> <li>• Calidad de la información</li> <li>• Trazabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear flujogramas de procesos críticos</li> <li>• Actualizar módulos de automatización en el software existente</li> <li>• Realización de auditorias</li> </ul>
<b>Formación y crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar los sistemas y tecnologías</li> <li>• Formación y capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un archivo digital (nube)</li> <li>• Crear capacitaciones al personal del área mediante la aplicación del reglamento interno</li> </ul>

**Figura 24** Estrategias

*Fuente: investigación propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

### ❖ Responsable

Si bien es cierto que para la correcta ejecución de la propuesta se necesita de todo el personal del área y de las demás, es necesario nombrar a un responsable directo que controle el cumplimiento de las acciones a lograrse, y que al mismo tiempo sea una guía para las demás personas del área.

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la ley de Pareto en los costos.</li> <li>• Crear un cronograma de actividades tributarias</li> </ul>	Contador de la empresa
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de incentivos estipulando porcentajes mayores si supera la meta</li> <li>• Promover el respeto e incentivar a la competencia sana</li> <li>• Jerarquizar y solventar las necesidades de los clientes internos</li> </ul>	Dpto contable financiero
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear flujogramas de procesos críticos</li> <li>• Actualizar módulos de automatización en el software existente</li> <li>• realización de auditorias</li> </ul>	Dpto contable financiero
<b>Formación y crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un archivo digital (nube)</li> <li>• Crear capacitaciones al personal del área mediante la aplicación del reglamento interno</li> </ul>	Gerente financiero

*Figura 25 responsables*

*Fuente: investigación propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

### ❖ Medio de verificación

En la presente herramienta, los medios de verificación son de gran importancia, ya que, sin estos no se puede evidenciar el cumplimiento de los indicadores mencionados anteriormente.

Los medios de verificación de la matriz en cada objetivo son:

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la ley de Pareto en los costos.</li> <li>• Crear un cronograma de actividades tributarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Gerente financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de incentivos estipulando porcentajes mayores si supera la meta</li> <li>• Promover el respeto e incentivar a la competencia sana</li> <li>• Jerarquizar y solventar las necesidades de los clientes internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador</li> <li>• Jefe de RR,HH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes del departamento de RR.HH.</li> </ul>
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear flujogramas de procesos críticos</li> <li>• Actualizar módulos de automatización en el software existente</li> <li>• Realización de auditorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Gerente financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujogramas en los manuales fijados</li> <li>• Informes mensuales del área contable financiera</li> </ul>
<b>Formación y crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un archivo digital (nube)</li> <li>• Crear capacitaciones al personal del área mediante la aplicación del reglamento interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de RR,HH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos digital</li> <li>• Bitácora de asistencia del personal</li> </ul>

**Figura 26** Medio de verificación

*Fuente: investigación propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

### ❖ **Semaforización**

Se utilizó la técnica de la semaforización para evidenciar los logros que han alcanzado los objetivos e indicadores, para lo que se utiliza tres colores verde, amarillo y rojo.

- **Verde**

Este color representa que las actividades se han logrado o se ha cumplido a cabalidad.

- **Amarillo**

El color amarillo representa que la meta propuesta no está siendo cumplida a totalidad, dicho de otro modo, se encuentra por debajo de lo esperado, pero el logro es aceptable.

- **Rojo**

Este color representa que la meta propuesta no se cumplió en ningún aspecto



*Figura 27 SemafORIZACIÓN*  
*Fuente: investigación propia*  
*Elaborado por: Patricia Palma*

Con lo realizado anteriormente, se presenta el Cuadro de Mando Integral (CMI) consolidado que será aplicado al área.

### ❖ Diseño del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	META	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SEMAFORIZACIÓN
Financiera	• Aumento Rentabilidad .	• Incremento de la rentabilidad	• $\frac{\text{UTILIDAD NETA}_{t+1}}{\text{CAPITAL}} * 100$	$0,5\% \leq R \leq 1,5\%$	• Aplicación de la ley de Pareto en los costos.	• Gerente general	• Estados financieros	
	• Disminución Gastos innecesarios.	• Decremento de la participación relativa de costos inherentes a fallas laborales	• $\frac{\text{COSTOS INHERENTES}_{t+1}}{\text{VENTAS}} * 100$	$\geq 100\%$	• Crear un cronograma de actividades tributarias	• Gerente financiero		
Clientes	• Productividad	• Incremento de la productividad del personal	• $\frac{\# \text{ACTIVIDADES CUMPLIDAS}_{t+100}}{\# \text{ACTIVIDADES ASIGNADAS}} * 100$	$\geq 90\%$	• Crear un plan de incentivos estipulando porcentajes mayores si supera la meta	• Contador	• Informes del departamento de R.R.HH.	
	• Mejora el ambiente laboral	• Decremento del absentismo laboral	N/A	$\geq 80\%$	• Promover el respeto e incentivar a la competencia sana	• Jefe de R.R.HH.		
	• Satisfacción cliente interno	• Minimizar número de quejas hacia el personal del área	• $\frac{\# \text{SOLICITUDES REPELIDAS}_{t+100}}{\# \text{TOTAL SOLICITUDES}} * 100$	$\geq 80\%$	• Jerarquizar y solventar las necesidades de los clientes internos			
Procesos internos	• Eliminar retrabajos	• Decremento de retrabajos del área	• $\frac{\# \text{ACTIVIDADES REPELIDAS}_{t+100}}{\# \text{ACTIVIDADES TOTALES}} * 100$	$\geq 70\%$	• Crear flujogramas de procesos críticos	• Gerente general	• Flujogramas en manuales fijados	
	• Calidad de la información	• Minimizar los desfases de información contable financiera	N/A	$\geq 50\%$	• Actualizar módulos de automatización en el software existente	• Gerente financiero	• Informes mensuales del área contable financiera	
	• Trazabilidad	• Decremento en tiempos de detección de errores en el ingreso de información	N/A	$\geq 100\%$	• Realización de auditorías			
Formación y crecimiento	• Potenciar los sistemas y tecnologías	• Incremento del archivo digital de base de datos consolidados	• $\frac{\text{DATAS CONSOLIDADAS}_{t+100}}{\text{DATAS INGRESADAS}} * 100$	$\geq 20\%$	• Implementar un archivo digital (nube)		• Base de datos digital	
	• Formación y capacitación	• Incremento en los conocimientos del personal del área	• $\left( \frac{\text{Nota Final}_{t+1}}{\text{Nota Inicial}} \right) * 100$	$\geq 70\%$	• Crear capacitaciones al personal del área mediante la aplicación del reglamento interno	• Jefe de R.R.HH.	• Búsqueda de asistencia del personal	

Figura 28 Cuadro de Mando Integral

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Patricia Palma

El diseño del Cuadro de Mando Integral para la Empresa ENETSA consta de cuatro perspectivas que son detalladas a continuación:

- En la perspectiva de formación y crecimiento se plantean dos objetivos que son potenciar los sistemas y tecnologías y la formación y crecimiento, lo que significa que mediante esta aplicación se logrará obtener un personal con conocimientos en los diferentes procesos del área y sobre todo tendrán las herramientas necesarias para poner en práctica todo lo aprendido, mismos que serán alcanzados mediante el planteamiento de indicadores y estrategias en este caso implementar una base de datos en la nube y generar capacitaciones al personal lograrán un mejor funcionamiento del área para lo que se considerará al jefe de recursos humanos como responsable del cumplimiento de estos objetivos y serán verificables mediante base de datos digital y bitácoras de asistencia del personal.
- En la perspectiva de procesos internos se busca obtener trazabilidad, calidad de la información y eliminar retrabajos, mismos que se alcanzarán si se crea flujogramas de procesos en el área, ya que, ayudará a seguir un orden en cuanto a la realización de tareas, la actualización de módulos de automatización minimizará desfases en la información y la realización de auditorías permitirá conocer de manera específica de donde se origina la información almacenada, mismo que estará bajo la responsabilidad del Gerente General y Gerente Financiero, esto será verificable a través de los flujogramas en los manuales fijados e informes del área contable financiera.
- Consecuentemente en la perspectiva de clientes con la ejecución de las estrategias de las perspectivas uno y dos se obtendrá que los empleados que

son los clientes internos se sientan satisfechos lo que significa que mejorará el ambiente laboral y a medida que estos vayan incrementando su productividad se generará un plan de incentivos que ayuda a mantener esta mejora para lo cual se designará como responsable al Contador y Jefe de Recursos Humanos.

- Finalmente, en la perspectiva financiera, si el personal está motivado y cumple con todas las actividades requeridas en las fechas establecidas se generará una disminución de los gastos innecesarios, consecuentemente el incremento de utilidad y rentabilidad vendrá por añadidura. Esto se podrá verificar en los estados financieros de la Empresa y el responsable de estas actividades es el Gerente General y Gerente Financiero.

### **5.03.02 Etapas de Socialización**

#### **❖ Etapa 1: Notificación al personal sobre la creación de un CMI**

En esta etapa se notifica a todo el personal del área y demás áreas involucradas sobre la creación de una herramienta de control interno llamada Balance Scorecard, o Cuadro de Mando Integral.

#### **❖ Etapa 2 Realización de un cronograma de actividades**

En esta etapa se ejecuta un cronograma donde va detallada las fechas, asistentes y actividades a desarrollarse durante la socialización del Cuadro de Mando Integral.

#### **❖ Etapa 3 Convocatoria al personal para la socialización**

Se realiza una convocatoria formal a los colaboradores involucrados con el área, mencionando la fecha y hora de ejecución de la socialización, y asegurando previamente que todo el personal asista.

#### **❖ Etapa 4 Desarrollo de la socialización**

En esta etapa se efectúa la socialización de la herramienta de control interno Cuadro de Mando Integral, donde se manifestará varios puntos importantes sobre qué es, importancia, características, beneficios, y en lo que se pondrá énfasis es en la aplicación y lineamientos de dicha herramienta en el área.

#### **❖ Etapa 5 Medición del impacto de la socialización**

En esta etapa se realiza un análisis del impacto de la herramienta en los asistentes, con el objetivo de verificar que tan claro estuvo la capacitación y proceder a la aplicación de la herramienta. Para esto se realizará una encuesta que se encuentra en el ANEXO 2. La socialización realizada se encuentra en el ANEXO 3

## CAPÍTULO VI

### 6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 6.01 Recursos

Los recursos son un grupo de implementos necesarios para que una persona pueda realizar una actividad en un lugar o área determinada, es decir, recursos son elementos que ayudan a conseguir un fin, estos recursos pueden ser:

##### 6.01.01 Recurso Humano

Grupo de personas que interactúan o comparten sus conocimientos con el fin de alcanzar algo.

- Autor del proyecto
- Empleados del área
- Gerente general

##### 6.01.02 Recurso Tecnológico

Conjunto de herramientas básicas para el desarrollo de actividades e innovación de procesos.

- Laptop
- Impresora
- Internet
- Memoria USB

### **6.01.03 Recurso Materiales**

Los recursos materiales son los medios o suministros que se utilizó para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

- Resma de hojas
- Esferos
- Tinta
- Notas adhesivas
- Grapas
- Carpeta folder
- Impresiones encuestas
- Impresión y anillados
- Cuadro de Mando Integral físico

### **6.02 Presupuesto**

El presupuesto es una planificación de dinero para realizar una actividad dentro de un periodo determinado.

Para la ejecución de este proyecto se utilizó lo siguiente:

**Tabla 11**  
*Presupuesto*

Ítem	Cantidad	Valor	Valor Total
Laptop	1	600	600,00
Internet	1	25	25,00
Memoria USB	1	8	8,00
Resma de hojas	1	5,00	5,00
Esfero	3	0,30	0,90
Tinta	2	5,00	10,00
Notas adhesivas	1	0,80	0,80
Grapas	1	1,50	1,50
Carpeta folder	2	0,75	1,50
Impresión encuestas	16	0,10	1,60
Impresiones y anillado	3	5,00	15,00
Transporte	N/A	50,00	50,00
Alimentación	N/A	150,00	150,00
Cuadro de mando integral físico	1	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>969,30</b>

*Fuente: investigación propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

### 6.03 Cronograma

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
<b>CAPÍTULO I</b>															
Antecedentes( contexto, justificación)															
Definición del Problema Central y Matriz T															
<b>CAPÍTULO II</b>															
Análisis de Involucrados															
<b>CAPÍTULO III</b>															
Arbol de problemas y objetivos															
<b>CAPÍTULO IV</b>															
Matriz de análisis de alternativas y de impactos de objetivos															
Diagrama de Estrategias, Matriz de Marco Lógico															
<b>CAPÍTULO V (PROPUESTA)</b>															
Antecedentes de la herramienta															
Descripción de la herramienta(Characterísticas, Metodología)															
Diseño y tabulación de la encuesta															
Matriz FODA, Factores claves de éxito, Mapa estratégico															
Diseño y Socialización del CMI															
<b>CAPÍTULO VI</b>															
Presupuesto, Cronograma															
<b>CAPÍTULO VII</b>															
Conclusiones y Recomendaciones															
Revisión final															

**Figura 29: Cronograma**

*Fuente: investigación propia*

*Elaborado por: Patricia Palma*

## CAPÍTULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.01 Conclusiones

- Para la ejecución del proyecto lo primero que se debe analizar es la problemática central, seguido de un análisis de las causas que dieron paso a que se de el problema y posteriormente la propuesta de solución o mejora.
- Se puede evidenciar que el Cuadro de Mando integral es una herramienta flexible, ya que a pesar de contar con cuatro perspectivas de aplicación para una empresa en general, se puede adecuar a un área específica.
- La herramienta del Balanced Scorecard permite identificar aquellas actividades o estrategias que se adapten de mejor manera a la consecución de los objetivos planteados. Por lo tanto, es necesario que dichas actividades sean tomadas con precaución.

#### 7.02 Recomendaciones

- Antes de la ejecución del Cuadro de Mando Integral se realice un análisis previo de la filosofía organizacional de la Empresa, es decir, su misión, visión, objetivos y principios con la finalidad de que la propuesta sea medible alcanzable y ejecutable.
- Se recomienda que los indicadores que se planteen no sean más de dos por objetivo, para no dificultar la consecución de los mismos, y para que el

---

personal que utilice dichos indicadores pueda visualizar el cumplimiento o logro de manera rápida, veraz y sin confusiones.

- Es conveniente que la Empresa realice un Cuadro de Mando Integral de nivel macro, es decir, que lo realice para toda la Empresa con el fin de alcanzar lo planteado en su respectiva filosofía organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Reyes, A. (2004, Pág. 57). *Administración de Empresas: Teoría y práctica*. 1ra Edición. México DF: Limusa.

Render, B. Stair, R & Hanna, M. (2006, Pág. 3). *Métodos cuantitativos para los negocios*. 9na Edición. México DF: Pearson.

Ortegon, E. Pacheco, J & Prieto, A. (2005, Pág. 16). *Metodología de Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. 2da Edición. Santiago de Chile: CEPAL.

Miranda, J. (2005, Pág. 53). *Gestión de Proyectos; evaluación financiera, económica, social, ambiental*. 5ta Edición. Bogotá: MM Editores.

Campos, A. (2005, Pág. 203). *Mapas conceptuales, mapas mentales y otras formas de representación del conocimiento*. 1era Edición. Bogotá: Magisterio.

Ortegon, E. Pacheco, J & Prieto, A. (2005, Pág. 13). *Metodología de Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. 2da Edición. Santiago de Chile: CEPAL.

Baraybar, A. (2010, Pág. 9). *El cuadro de mando integral Balanced scorecard*. 1era Edición. Madrid: ESIC

Ogalla, F. (2005, Pág. 1). *Sistema de Gestión: Una guía práctica*. 1era Edición. España: Diaz de Santos.

Padín. L. (2008, Pág. 184). *Finanzas con Microsoft Excel*. 1ra Edición. Banfield: Professional Tools.

Muñiz, L. (2012, Pág. 148). *Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando tablas dinámicas*. 1era Edición. Madrid: PROFIT.

Nevado, D. López, V. Pérez, J. & Zaratiegi, J. (2007, Pág. 255). *Como gestionar el binomio rentabilidad – productividad*. 1era Edición. Madrid: La Clave.

Nevado, D. López, V. Pérez, J. & Zaratiegi, J. (2007, Pág. 256). *Como gestionar el binomio rentabilidad – productividad*. 1era Edición. Madrid: La Clave.

Bernal, C. (2006, Pág. 56). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 2da Edición. México DF: Pearson.

Cajal, A. (2010). *Investigación de Campo: Características, Tipos, Técnicas y Etapas*. Recuperado el 01 de marzo del 2019, de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>

Merino, M. Pinto, T. Sánchez, J. Grande I & Estévez, M. (2010, pág. 21). *Introducción a la investigación de mercados*. 1ra Edición. Madrid: ESIC.

Gutiérrez, J. Vázquez, R & Bello, L. (2005, Pág. 96). *Investigación de mercados. Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. 1ra Edición. Madrid: Digraf.

Fernández, A. (2004, Pág. 84). *Investigación y técnicas de mercadeo*. 2da Edición. Madrid: ESIC.

# ANEXOS

### Encuesta

El objetivo de esta encuesta es conocer cuáles son las necesidades del departamento, como también observar su opinión, sobre la implementación de una herramienta de control interno en esta área, con la finalidad de la continua satisfacción de los colaboradores del departamento

1. ¿Qué tiempo se encuentra usted colaborando en esta área de trabajo?

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 3 a 5 años
- d) Mas de 5 años

2. ¿Conoce usted qué es un indicador de gestión?

Si  NO

3. ¿Dispone usted de indicadores de gestión en el área?

Si  NO

4. ¿Se planifican las actividades a realizar en su área de trabajo?

- a) 1 vez por semana
- b) 1 vez por mes
- c) Al presentarse problemas
- d) Nunca

5. ¿Al momento cuenta con alguna herramienta de control interno que permita

medir la efectividad de las planificaciones del área?

Si  NO

6. ¿Usted considera que la aplicación de indicadores de gestión para el área ayudaría a la organización de trabajo y manejo eficiente de procesos internos?

Si

NO

¿De qué forma?

.....

7. ¿Le gustaría a usted que el área tenga parámetros de medición que le sirva de guía a los empleados para la realización de sus actividades?

Si

NO

8. ¿Qué tipo de indicadores le gustaría a usted que se apliquen en el área de trabajo?

- a) Cualitativos
- b) Cuantitativos

9. ¿De qué manera cree usted conveniente adquirir conocimientos sobre los indicadores de gestión?

- a) E-mail
- b) Sitios web
- c) Grupos de WhatsApp
- d) Mediante un folleto
- e) Capacitaciones

**\*\*\*Gracias por su colaboración\*\*\***

**Anexo 1: Encuesta**

**Fuente:** investigación propia

**Elaborado por:** Patricia Palma

---

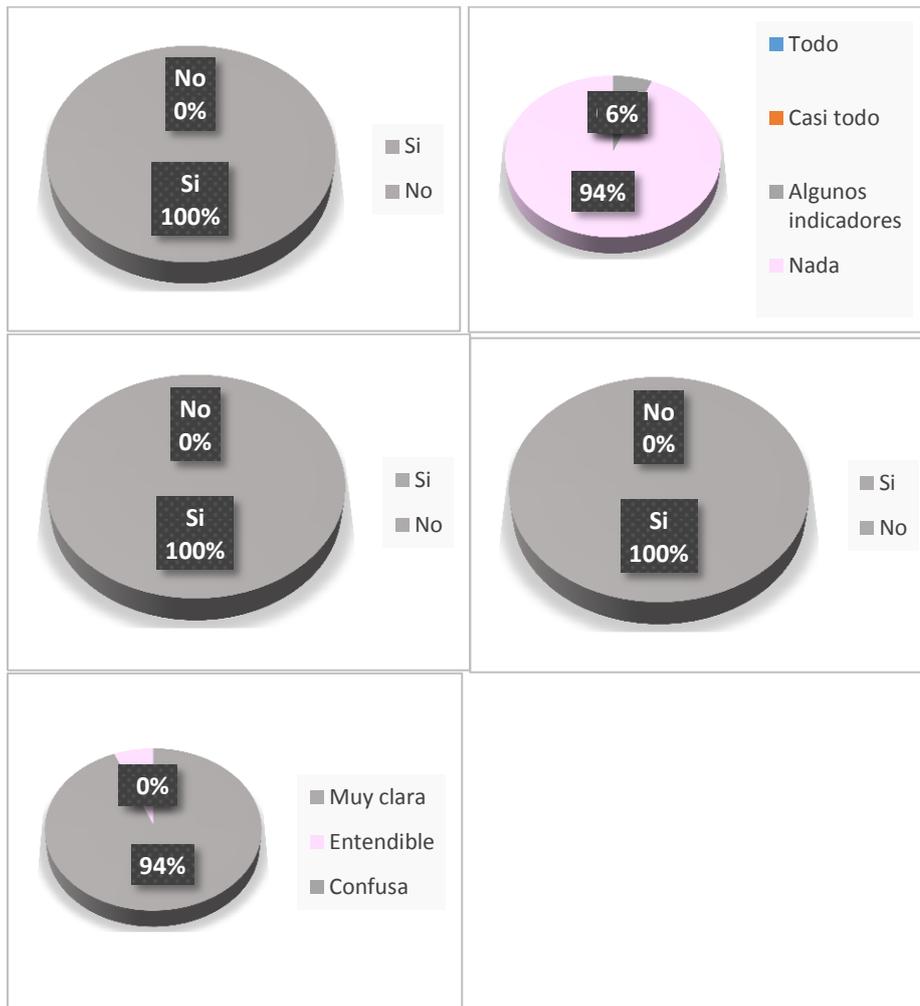
### **Análisis de impacto de la socialización**

1. **¿En lo personal le gustaría a usted trabajar con la herramienta de control interno CMI?**
  - a) SI
  - b) NO
  
2. **¿Qué cree usted que es necesario cambiar en la herramienta?**
  - a) Todo
  - b) Casi todo
  - c) Algunos indicadores
  - d) Nada
  
3. **¿Entendió usted los indicadores que se plantean en la herramienta?**
  - a) Si
  - b) No
  
4. **¿Cree usted que los objetivos e indicadores expuestos son medibles y alcanzables?**
  - a) Si
  - b) No

Porque.....

.....
  
5. **¿Qué le pareció la socialización?**
  - a) Muy clara
  - b) Entendible
  - c) Confusa

### Interpretación del Impacto



Mediante un análisis de impacto que se aplicó al personal luego de la socialización, se pudo evidenciar que la herramienta de control interno Cuadro de Mando Integral tuvo una gran acogida en el área contable financiera de la Empresa ENETSA y que se podrá aplicar de manera inmediata. Es necesario mencionar que, los indicadores planteados fueron aceptados y entendidos por el personal. Lo que significa que hay muchas posibilidades de llevar a cabo la presente propuesta sin mayores dificultades.

**Anexo 2: Impacto de la socialización**

**Fuente:** investigación propia

**Elaborado por:** Patricia Palma

## Socialización



---

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área Contable y Financiera de la Empresa Nacional de Transporte S.A. Ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, año 2019



**Anexo 3:** Socialización

**Fuente:** investigación propia

**Elaborado por:** Patricia Palma

---

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área Contable y Financiera de la Empresa Nacional de Transporte S.A. Ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, año 2019



EMPRESA NACIONAL  
ECUATORIANA  
DE TRANSPORTES S.A.  
**ENETSA**

Quito 25 de abril del 2019

Señores

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**

Presente

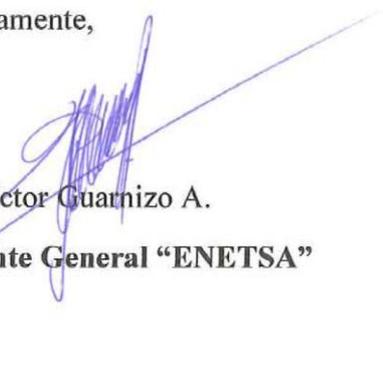
De mi consideración:

Por petición de la Srta. **Palma Silva Germania Patricia**, con CI 172675770-9; me permito certificar que: realizó la implementación y socialización del Cuadro de Mando Integral en el Área Contable Financiera de la Empresa de Nacional Ecuatoriana Transporte S.A, desarrollado en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera, y ha cumplido con los requisitos solicitados por parte de nuestra empresa.

El trabajo del Cuadro de Mando Integral beneficia a la Empresa ENETSA, ubicada en el sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito, este se encuentra terminado y efectuado satisfactoriamente en la institución.

Es todo lo que puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente,

  
Sr. Víctor Guarnizo A.  
Gerente General "ENETSA"



**MATRIZ QUITO:**  
Av. Gran Colombia 1625 y Queseras del Medio  
02 2523 680 / 02 2528 329 / 09 8449 1499  
recepcion@enetsa.com.ec  
**SUC. NORTE:**  
Av. 6 de Diciembre N 57-92 y Leonardo Murialdo  
Telfs.: 02 3283 992 / 02 3285 154 / 09 9823 0770  
**SUC. SUR:**  
Ciudadela Atahualpa, César Chiriboga 431 y Alonso de Angulo  
Telfs.: 02 3110-901 / 09 9395 4242

**VALLE DE LOS CHILLOS:**  
Av. Gral. Enriquez CS-12 y Aurelio Naranjo esq.  
Telfs.: 2867573 / 5120170 / 0988527911  
**GUAYAQUIL:**  
Dr. Elias Muñoz Vicuña s/n e Isla Santa Cruz  
Telfs.: (04) 2399-678 / (04) 2292-680  
(04) 2292-683 / (04) 2294 655 / 09 9568 7906  
**STO. DOMINGO:**  
Av. Abraham Calasacon N 233 y Luis Alberto Valencia  
Telfs.: (02) 2746-340 / (02) 2745-590 / 09 8611 1976

**CUENCA:**  
Llanganatisy Hurtado Mendoza s/n  
Telfs.: (07) 2802-999 / 09 9892 5037 / 09 9143 7373  
**MANTA:**  
Av. 4 de Noviembre entre calle 117 y 118  
Telfs.: (05) 2922-068 / (05) 2925-740 / 09 9256 7560  
**PORTOVIEJO:**  
Vía a Manta \* Bodegas Metropolitanas\*  
Telfs.: (05) 3043-941 / 09 9562 3191

**MACHALA, SANTA ROSA, PASAJE. GUABO:**  
Av. 25 de Junio Km 1 1/2 junto a Mavesa, diagonal a Diario la Opinión  
Telfs.: (07) 2786-309 / 09 9207 0151  
**LAGO AGRIO, SHUSHUFINDI, SACHA:**  
Calle Benjamin Carrión y Chinchipe (Tras el parque Simón Bolívar)  
Telf.: (06) 2820 491/ 09 8834 1647  
**COCA:**  
Calle Guayaquil y Amazonas central  
Telfs.: (06) 2883 560 / 09 9779 4879

# URKUND

---

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** PATRICIA PALMA.docx (D51096685)  
**Submitted:** 4/26/2019 5:26:00 AM  
**Submitted By:** pattyfrezza@yahoo.com  
**Significance:** 1 %

### Sources included in the report:

LINCANGO ALFONSO-TESIS.pdf  
(D43181336) bdbc9eaa-4aec-403a-8193-  
0a329ad597ba 8c051add-3b6d-4f7f-9d8a-  
e55dbee1431e

### Instances where selected sources appear:

3



---

Ing. Andrés Analuisa

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA  
BITACORA PARA EL CONTROL DE PROYECTOS DE TITULACIÓN

NO. CÓDIGO	MODALIDAD	INVESTIGACIÓN DESARROLLO INNOVACION				PERIODO:		OBSERVACION	ESTADO SC
		FECHA TUTORIA	TIPO ASESORIA	HORA INICIO	TEMA TRATADO	HORA FIN	HORAS		
1	162186	2019-01-10	INSITU	2019-01-10 19:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2019-01-10 20:00:00	1.00	EXPLICACIONES DEL DESARROLLO DEL CONTEXTO Y NORMAS APA	PROCESADO
2	162203	2019-01-12	AUTONOMA	2019-01-12 12:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2019-01-12 22:00:00	10.00	DESARROLLO DEL CONTEXTO DEL PROYECTO EXPLICACIONES DEL DESARROLLO DE LA JUSTIFICACION Y NORMAS APA. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ T	PROCESADO
3	162187	2019-01-10	INSITU	2019-01-10 20:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-01-10 21:00:00	1.00	DESARROLLO DE LA JUSTIFICACION DEL PROYECTO	PROCESADO
4	162204	2019-01-13	AUTONOMA	2019-01-13 12:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-01-13 22:00:00	10.00	SE REVISAN Y SE APRUEBA EL CONTEXTO Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO INCLUIDA NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DE LA MATRIZ T Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DEL MAPEO Y MATRIZ DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO
5	162189	2019-01-17	INSITU	2019-01-17 19:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-01-17 21:00:00	2.00	CORRECCIONES DE LA MATRIZ T Y AVANCES DEL MAPEO Y MATRIZ DE INVOLUCRADOS. SE APRUEBA ANALISIS Y MATRIZ T INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DEL ARBOL DE PROBLEMAS.	PROCESADO
6	162205	2019-01-20	AUTONOMA	2019-01-20 12:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-01-20 22:00:00	10.00	SE REVISAN AVANCES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DEL ARBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
7	162190	2019-01-24	INSITU	2019-01-24 19:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-01-24 20:00:00	1.00	SE APRUEBA EL MAPEO DE INVOLUCRADOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS Y SE ENVIAN CORRECCIONES.	PROCESADO
8	162206	2019-01-26	AUTONOMA	2019-01-26 12:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-01-26 22:00:00	10.00	SE REVISAN AVANCES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DEL ARBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
9	162191	2019-01-24	INSITU	2019-01-24 20:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS	2019-01-24 21:00:00	1.00	CORRECCIONES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS Y AVANCES DEL ARBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
10	162207	2019-01-27	AUTONOMA	2019-01-27 12:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS	2019-01-27 22:00:00	10.00	SE APRUEBA EL MAPEO DE INVOLUCRADOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DEL ARBOL DE PROBLEMAS Y SE ENVIAN CORRECCIONES.	PROCESADO
11	162192	2019-01-31	INSITU	2019-01-31 19:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-01-31 20:00:00	1.00	CORRECCIONES DEL ARBOL DE PROBLEMAS.	PROCESADO
12	162208	2019-02-02	AUTONOMA	2019-02-02 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-02-02 22:00:00	10.00	SE APRUEBA LA MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DEL ARBOL DE OBJETIVOS Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	PROCESADO
13	162193	2019-01-31	INSITU	2019-01-31 20:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-01-31 21:00:00	1.00	CORRECCIONES DEL ARBOL DE OBJETIVOS Y AVANCES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	PROCESADO
14	162209	2019-02-03	AUTONOMA	2019-02-03 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-02-03 22:00:00	10.00	SE APRUEBA EL ARBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE LOS OBJETIVOS.	PROCESADO
15	162194	2019-02-07	INSITU	2019-02-07 19:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-02-07 21:00:00	2.00	SE APRUEBA EL ARBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE LOS OBJETIVOS.	PROCESADO
16	162210	2019-02-10	AUTONOMA	2019-02-10 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-02-10 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS Y AVANCES DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.	PROCESADO
17	162211	2019-02-11	AUTONOMA	2019-02-11 18:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-02-11 22:00:00	4.00	AVANCES DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.	PROCESADO

Nombre Tutor: ANALUISA AGUIAR ARMANDO ANDRES  
Nombre Estudiante: PALMA SILVA GERMANIA PATRICIA  
Carrera: ADMINISTRACION BANCARIA Y FINANCIERA  
Tema de Titulación: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL AREA CONTABLE Y FINANCIERA DE LA EMPRESA NACIONAL ECUATORIANA DE TRANSPORTE S.A. UBICADA EN EL SECTOR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2019  
Impresión Reporte: Quito, 23 de mayo del 2019 18:31:29  
Tipo Reporte: ACUMULATIVO

18	162195	2019-02-14	2019-02-14 19:00:00	INSITU	2019-02-14 19:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2019-02-14 21:00:00	2.00	SE APRUEBA LA MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.	PROCESADO
19	162212	2019-02-17	2019-02-17 12:00:00	AUTONOMA	2019-02-17 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2019-02-17 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS Y AVANCES DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.	PROCESADO
20	162213	2019-02-18	2019-02-18 18:00:00	AUTONOMA	2019-02-18 18:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2019-02-18 22:00:00	4.00	AVANCES DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.	PROCESADO
21	162196	2019-02-21	2019-02-21 19:00:00	INSITU	2019-02-21 19:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2019-02-21 21:00:00	2.00	SE APRUEBA LA MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ MARCO LÓGICO.	PROCESADO
22	162214	2019-02-24	2019-02-24 12:00:00	AUTONOMA	2019-02-24 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2019-02-24 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS Y AVANCES DE LA MATRIZ MARCO LÓGICO.	PROCESADO
23	162215	2019-02-25	2019-02-25 18:00:00	AUTONOMA	2019-02-25 18:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2019-02-25 22:00:00	4.00	AVANCES DE LA MATRIZ MARCO LÓGICO.	PROCESADO
24	162198	2019-02-28	2019-02-28 19:00:00	INSITU	2019-02-28 19:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2019-02-28 21:00:00	2.00	SE APRUEBA EL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DE LA MATRIZ MARCO LÓGICO Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
25	162216	2019-03-03	2019-03-03 12:00:00	AUTONOMA	2019-03-03 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2019-03-03 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DE LA MATRIZ MARCO LÓGICO Y AVANCES DE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
26	162217	2019-03-04	2019-03-04 18:00:00	AUTONOMA	2019-03-04 18:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2019-03-04 22:00:00	4.00	AVANCES DE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
27	162199	2019-03-07	2019-03-07 19:00:00	INSITU	2019-03-07 19:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-07 21:00:00	2.00	SE APRUEBA MATRIZ MARCO LÓGICO INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
28	162218	2019-03-10	2019-03-10 12:00:00	AUTONOMA	2019-03-10 12:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-10 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA Y AVANCES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
29	162219	2019-03-11	2019-03-11 18:00:00	AUTONOMA	2019-03-11 18:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-11 22:00:00	4.00	AVANCES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
30	162201	2019-03-14	2019-03-14 19:00:00	INSITU	2019-03-14 19:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-14 21:00:00	2.00	SE APRUEBAN LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	PROCESADO
31	162220	2019-03-17	2019-03-17 12:00:00	AUTONOMA	2019-03-17 12:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-17 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA Y AVANCES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	PROCESADO
32	162221	2019-03-18	2019-03-18 18:00:00	AUTONOMA	2019-03-18 18:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCIÓN (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-03-18 22:00:00	4.00	AVANCES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	PROCESADO
33	162202	2019-03-21	2019-03-21 19:00:00	INSITU	2019-03-21 19:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2019-03-21 21:00:00	2.00	SE APRUEBA LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INCLUIDA NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DEL CUADRO DETALLADO DE LOS RECURSOS.	PROCESADO
34	162222	2019-03-24	2019-03-24 12:00:00	AUTONOMA	2019-03-24 12:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2019-03-24 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA Y AVANCES DEL CUADRO DETALLADO DE LOS RECURSOS.	PROCESADO
35	162223	2019-03-25	2019-03-25 18:00:00	AUTONOMA	2019-03-25 18:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2019-03-25 22:00:00	4.00	AVANCES DEL CUADRO DETALLADO DE LOS RECURSOS.	PROCESADO

36	167230	2019-03-28	INSITU	2019-03-28 19:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2019-03-28 21:00:00	2.00	SE APRUEBA LA FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DEL CUADRO DETALLADO DE LOS RECURSOS Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DEL CUADRO DETALLADO DEL PRESUPUESTO.	PROCESADO
37	167242	2019-03-31	AUTONOMIA	2019-03-31 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2019-03-31 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DEL CUADRO DETALLADO DE RECURSOS Y AVANCES DEL CUADRO DETALLADO DEL PRESUPUESTO.	PROCESADO
38	167243	2019-04-01	AUTONOMIA	2019-04-01 18:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2019-04-01 22:00:00	4.00	CORRECCIONES DEL CUADRO DETALLADO DE RECURSOS Y AVANCES DEL CUADRO DETALLADO DEL PRESUPUESTO.	PROCESADO
39	167232	2019-04-04	INSITU	2019-04-04 19:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2019-04-04 21:00:00	2.00	SE APRUEBA EL CUADRO DETALLADO DE LOS RECURSOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DEL CUADRO DETALLADO DEL PRESUPUESTO Y SE ENVIAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DEL CRONOGRAMA ASI COMO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	PROCESADO
40	167244	2019-04-07	AUTONOMIA	2019-04-07 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2019-04-07 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DEL CUADRO DETALLADO DEL PRESUPUESTO Y AVANCES DEL CRONOGRAMA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	PROCESADO
41	167246	2019-04-08	AUTONOMIA	2019-04-08 18:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2019-04-08 22:00:00	4.00	CORRECCIONES DEL CUADRO DETALLADO DEL PRESUPUESTO Y AVANCES DEL CRONOGRAMA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	PROCESADO
42	167236	2019-04-11	INSITU	2019-04-11 19:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2019-04-11 21:00:00	2.00	SE APRUEBA EL CUADRO DETALLADO DEL PRESUPUESTO INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DEL CRONOGRAMA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES Y SE ENVIAN CORRECCIONES.	PROCESADO
43	167248	2019-04-14	AUTONOMIA	2019-04-14 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2019-04-14 22:00:00	10.00	CORRECCIONES DEL CRONOGRAMA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	PROCESADO
44	167249	2019-04-15	AUTONOMIA	2019-04-15 18:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2019-04-15 22:00:00	4.00	CORRECCIONES DEL CRONOGRAMA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	PROCESADO
45	167258	2019-04-18	INSITU	2019-04-18 19:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2019-04-18 21:00:00	1.00	SE APRUEBA EL CRONOGRAMA Y LAS CONCLUSIONES DEL PROYECTO INCLUIDAS NORMAS APA.	PROCESADO
46	167240	2019-04-18	INSITU	2019-04-18 20:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2019-04-18 21:00:00	1.00	SE APRUEBAN LAS RECOMENDACIONES DEL PROYECTO. TRABAJO LISTO PARA PRESENTACION DEL PRIMER BORRADOR FISICO.	PROCESADO
							<b>TOTAL HORAS:</b>	<b>240</b>	

 ANALLUIS AGUILAR ARMANDO ANDRES TUTOR CI: 1728917218	 PALMA SILVA GERMANIA PATRICIA ALUMNO CI: 1726757109
 SALAS JIMENEZ FRANCISCO VINICIO DELEGADO CI: 1712480670	
FECHA: 22/05/2019	

# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

## ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

### ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **PALMA SILVA GERMANIA PATRICIA**, portador de la cédula de identidad N° **1726757709**, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 30 de mayo del 2019

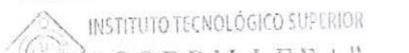


31 MAY 2019



Sra. Mariela Balseca

CAJA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
CONSEJO DE CARRERA



Ing. Francisco Salas  
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN



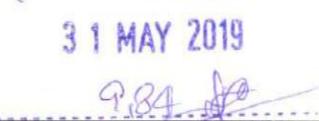
BIBLIOTECA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO  
"CORDILLERA"



Ing. William Parra  
BIBLIOTECA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
31 MAY 2019

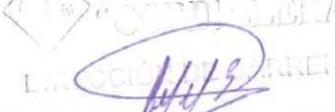


Ing. Samira Villalba

PRÁCTICAS PREPROFESIONALES



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"  
DIRECCIÓN DE CARRERA



Ing. María Fernanda Búrga  
DIRECTOR DE CARRERA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"



Sra. Cristina Chuqui  
SECRETARIA ACADÉMICA