CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL BALANCED SCORECARD PARA LA CAJA DE AHORROS MAKI MAÑACHI, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2019

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del Título de Tecnólogo en Administración Bancaria y Financiera

Tipo de Trabajo de Integración Curricular:

Investigación, Desarrollo e Innovación

Autor: Rogel Tandazo Jonathan Ramiro

Tutor: Ing. Andrés Analuisa

Quito, Enero del 2020

TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Quito, 31 de octubre del 2019

El equipo asesor del Trabajo de Integración Curricular del Sr. (Srta.) **ROGEL TANDAZO JONATHAN RAMIRO** de la carrera de Administración Bancaria y Financiera cuyo tema de investigación fue: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION A TRAVES DEL BALANCE SCORECARD PARA LA CAJA DE AHORROS MAKI MAÑACHI, UBICADA EN EL 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 Trabajo de Integración Curricular, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

ANALUISA AGUIAR ARMANDO ANDRES
Tutor del Trabajo de Integración Curricular de la Carrera

PARRA CONTRERAS JOSE JAVIER
Lector del Trabajo de Integración Curricular de la Carrera

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA" CONSEJO DE CARRERA Adm. Bancaria y Financiera

MAYRA ALEXANDRA CHANDI CASTRO
Delegado de la Unidad de Integración Curricular

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA" DIRECCIÓN DE CARRERA Adm. Bancaria y Producción

MARÍA FERNANDA BURGA JADAN
Director (a) de Carrera

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Jonathan Ramiro Rogel Tandazo**, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, 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.

Jonathan Ramiro Rogel Tandazo

C.C: 172334625-8

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Jonathan Ramiro Rogel Tandazo**, portador de la cédula de ciudadanía signada con el No.172334625-8 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 Modelo de Gestión a través del Balanced Scorecard para la Caja de Ahorros "Maki Mañachi", ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, año 2019**, con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

Firma: _____

Jonathan Ramiro Rogel Tandazo

C.C: 172334625-8

Quito, Diciembre del 2019

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres, Miriam Tandazo y Ramiro Rogel, por su amor, por su gran apoyo incondicional brindado día a día, por ayudarme a superar cada uno de los obstáculos presentados en mi vida, por siempre confiar en mí, por sus palabras de aliento y por enseñarme que se debe luchar por lo que se anhela, que no existe beneficio sin sacrificio.

A mis hermanos: Karen, Solange y Jordan por comprenderme y ayudarme anímicamente cuando sentía que todo se derrumbaba, por impulsarme a concluir con mi carrera, y con todos mis proyectos.

A mi familia en general, por siempre estar pendiente de mis estudios, de mis momentos y por motivarme a seguir adelante.

A la vida, por permitirme conocer personas excepcionales y maravillosas, quienes de una u otra manera, son partícipes de esta meta cumplida.

AGRADECIMIENTO

A mis padres porque han sido pilar fundamental para alcanzar esta meta, me han sabido guiar e inculcar valores los cuales me permitieron crecer tanto personal como profesionalmente y siempre han estado incondicionalmente brindándome su apoyo.

A mis amigos, Andy, Christian y Fernanda por los momentos difíciles en los que me apoyaron y no me dejaron solo. A mis camaradas: Flaca, Yami, Giss, Kathya, Julio, Michelle, Lucho, Louisa, Renato, Sebastián, Jandry, Stalin, Wendy, Majo, Caro, Gabriel, David, Danny y Negra por su aporte de diversión y apoyo.

A mis compañeros de labores SD: Becky, Diegueins, Santiago, Xavi, Tony, Pato, Carlos, Gaby. A mis compañeros del GAD: Mary, Ale, Lili, Elsita, Manolo, Patricio, Paúl, Gato, por ayudarme a crecer personal y profesionalmente.

A la Caja de Ahorro Maki Mañachi y sus colaboradores, por su gran aporte al momento de desarrollar cada punto de mi proyecto, por su calidad humana y su dedicación de tiempo.

Al Instituto Tecnológico Superior Cordillera por brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos a través de sus recursos humanos y tecnológicos, con los cuales me he podido formar como caballero y profesional.

Al Ingeniero Andrés Analuisa, tutor del trabajo de titulación, por su paciencia, por sus conocimientos compartidos y su guía para el desarrollo del proyecto.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
ÍNDICE DE TABLAS viii
ÍNDICE DE FIGURAS ix
ÍNDICE DE ANEXOS x
RESUMEN EJECUTIVO xi
ABSTRACT xii
CAPÍTULO I 1
1.0 ANTECEDENTES 1
1.01 Contexto 1
1.02 Justificación 3
1.03 Definición del Problema Central (Matriz T) 4
1.03.01 Definición de Matriz T 4
1.03.02 Análisis de la Matriz T 6
CAPÍTULO II 7
2.0 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS 7
2.01 Definición de Análisis de Involucrados 7
2.02 Mapeo De Involucrados 8
2.03 Matriz de Análisis de Involucrados 9
2.03.01 Análisis de Matriz de Involucrados 11
CAPÍTULO III 13
3.0 PROBLEMAS Y OBJETIVOS 13
3.01 Árbol de Problemas 13

3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas 15
3.02 Árbol de Objetivos 16
3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos 18
CAPÍTULO IV 19
4.0 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS 19
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas 19
4.01.01 Análisis de la Matriz de Alternativas 20
4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos 21
4.02.01 Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos 23
4.03 Diagrama de Estrategias 24
4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias 26
4.04 Matriz de Marco Lógico 27
4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico 30
CAPÍTULO V 32
5.0 PROPUESTA 32
5.01 Antecedentes de la Herramienta 32
5.01.01 Historia 32
5.01.02 Justificación 33
5.01.04 Objetivos Específicos 34
5.02 Descripción de la Herramienta Cuadro de Mando Integral 34
5.02.01 Orientación al Estudio 34
5.02.02 Metodología 36
5.02.02.01 Métodos de Investigación 36
5.02.02.02 Tipos de Investigación 37
5.02.02.03 Técnica de Obtención de Información 38
5.02.02.04 Análisis de la Información 39
5.03 Elaboración y Socialización de la Herramienta 50

5.03.01 Desarrollo de la Herramienta 50

5.03.02 Etapas de Socialización 58

CAPÍTULO VI 61

6.0 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 61

6.01 Recursos 61

6.01.01 Recursos Humanos 61

6.01.02 Recursos Tecnológicos 61

6.01.03 Recurso Materiales 62

6.02 Presupuesto 62

6.03 Cronograma 63

CAPÍTULO VII 64

7.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 64

7.01 Conclusiones 64

7.02 Recomendaciones 65

BIBLIOGRAFÍA 66

ANEXOS 68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala de Medición 4
Tabla 2 Matriz "T" 5
Tabla 3 Matriz de Análisis de Involucrados 10
Tabla 4 Matriz de Análisis de Alternativas 19
Tabla 5 Impacto de los Objetivos 22
Tabla 6 Años de Experiencia 40
Tabla 7 Percepción respecto a Cajas de Ahorro 41
Tabla 8 Estrategias de Promoción 42
Tabla 9 Quejas y Sugerencias 43
Tabla 10 Conocimiento de Indicadores 44
Tabla 11 Disposición de Indicadores de Gestión 45
Tabla 12 Criterio sobre Indicadores de Gestión 46
Tabla 13 Parámetros de Medición 47
Tabla 14 Adquisición de Conocimiento de Indicadores 48
Tabla 15 Frecuencia de Socialización de Indicadores de Gestión 49
Tabla 16 Presupuesto 62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de Involucrados....8
Figura 2 Árbol de problemas....14
Figura 3 Árbol de Objetivos....17
Figura 4 Diagrama de Estrategias....25
Figura 5 Análisis del Impacto de los Objetivos....29
Figura 6 Años de experiencia....40
Figura 7 Percepción respecto a Cajas de Ahorro....41
Figura 8 Estrategias de Promoción....42
Figura 9 Quejas y Sugerencias....43
Figura 10 Conocimiento de Indicadores....44
Figura 11 Disposición de Indicadores de Gestión....45
Figura 12 Criterio sobre Indicadores de Gestión....46
Figura 13 Parámetros de Medición....47
Figura 14 Adquisición de Conocimiento de Indicadores....48
Figura 15 Frecuencia de Socialización de Indicadores de Gestión....49
Figura 16 Encabezados Estructura Cuadro de Mando Integral....50
Figura 17 Matriz FODA....51
Figura 18 Cuadro de Mapeo Estratégico....52
Figura 19 Semaforización....55
Figura 20 Cuadro de Mando Integral....56
Figura 21 Impacto Socialización Cuadro de Mando Integral....59
Figura 22 Cronograma....63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Implementación Cuadro de Mando Integral 69
Anexo 2: Encuesta Socialización Cuadro de Mando Integral 71
Anexo 3: Socialización Herramienta Cuadro de Mando Integral 72

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación se basa en el Diseño de un Modelo de Gestión a través del Balanced Scorecard para la Caja de Ahorros “Maki Mañachi”, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, año 2019.

La investigación consta de siete capítulos los cuales se indican a continuación:

En el primer capítulo se enfocan los antecedentes, justificación y definición del problema central mediante la elaboración de la Matriz T.

El segundo capítulo se realizó un análisis de involucrados, para la ejecución del mapeo y matriz de involucrados.

En el tercer capítulo se encuentran comprendidos los problemas y objetivos establecidos en su respectivo árbol de problemas y objetivos.

En el cuarto capítulo se enmarcan aspectos respecto a la matriz de análisis de alternativas, matriz de análisis de impacto de objetivos, diagrama de estrategias y marco lógico.

En el quinto capítulo, se plantea la propuesta del proyecto, se incluye antecedentes, descripción y estructura de la herramienta, así mismo se establece el proceso de socialización de la propuesta.

En el sexto capítulo, se abarcan temas de recursos, presupuesto y cronograma, es decir, los aspectos administrativos.

Finalmente, en el séptimo capítulo se indican las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

ABSTRACT

This degree work is based on the Design of a Management Model through the Balanced Scorecard for the "Maki Mañachi" Savings Bank, located in the Metropolitan District of Quito, 2019.

The research consists of seven chapters as follows:

The first chapter focuses on the background, justification and definition of the central problem through the development of Matrix T.

The second chapter was conducted an analysis of involved, for the execution of the mapping and matrix of involved.

The third chapter contains the problems and objectives set out in their respective tree of problems and objectives.

The fourth chapter framed aspects of the alternative analysis matrix, objective impact analysis matrix, strategy diagram and logical framework.

The fifth chapter sets out the project proposal, includes background, description and structure of the tool, as well as establishing the process of socialization of the proposal.

The sixth chapter covers resource, budget and schedule topics, i.e. administrative aspects.

Finally, the seventh chapter outlines the conclusions and recommendations of the project.

CAPÍTULO I

1.0 ANTECEDENTES

1.01 Contexto

Al mencionar Caja de Ahorro, inmediatamente se hace relación a los microcréditos, por lo general sus socios son de escasos recursos o microempresarios y no suelen ser considerados como objeto de crédito por otras entidades del sector financiero. La Caja de Ahorro al captar dinero de sus socios los otorga como créditos para poder financiar pequeños proyectos.

Las Cajas de Ahorro, dentro de su ámbito de gestión, no pueden disponer de sucursales, agencias, puntos móviles ni corresponsales solidarios. Es importante destacar que las Cajas y Bancos Comunales, y Cajas de Ahorro; adquieren derechos y obligaciones al constituirse. Entre ellas:

- Obligaciones Tributarias – SRI
- Obligaciones Patronales- IESS
- Obligaciones y compromisos adquiridos con entidades públicas y privadas a nivel nacional, entre otras.

> En Ecuador, la primera Caja de Ahorro y Crédito fue fundada en el año 1878 en la ciudad de Guayaquil, por parte de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, con el fin de proporcionar de manera mutua instrucción necesaria para absolutamente todos los estados de vida. (Ministerio Coordinador de Patrimonio, 2011).

La Caja de Ahorro y Crédito Maki Mañachi es una organización jurídica, su nombre proviene del quechua, donde Maki significa mano y Mañachi prestar, por lo tanto, la entidad se caracteriza por prestar la mano entre pueblos o habitantes, trabajando siempre con reciprocidad. En febrero del año 2011, se recogieron firmas, se elaboraron estatutos, reglamentos y se organizó la directiva que iba a estar al frente de la dirección de la Caja, con lo que quedó finalmente fundada con un total de 20 socios iniciales.

La entidad financiera "Maki Mañachi", se encuentra ubicada en la calle Manuel de Jesús Álvarez y Juan Guerrero, del barrio Atucucho, parroquia Cotocollao, Cantón Quito, provincia de Pichincha, como un sistema económico alternativo y solidario, contemplada bajo el Art. 311 de la Constitución.

> Art. 311.- EI sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La entidad financiera cuenta con cuatro empleados a nivel operativo y se encuentra conformada por la Asamblea General de Socios, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito, Comisiones Especiales tales como Educación, Social, Cultural y Publicidad, Asesorías Profesionales en el ámbito Jurídico, Administrativo y Sistemas, Área de Contabilidad, Cajero, Recaudador y Oficial de Crédito.

Actualmente, el inconveniente evidenciado en la Caja de Ahorros Maki Mañachi, es la baja apertura de nuevas cuentas de ahorro y crédito, dadas las circunstancias, sin un oportuno control e intervención, esto ocasionaría que se vea afectado el rendimiento de la entidad.

1.02 Justificación

En la actualidad, es evidente que la captación de dinero para toda entidad financiera es sumamente relevante dado que de esta manera se obtiene la liquidez suficiente para el otorgamiento continuo de créditos a los socios.

Las deficientes estrategias de promoción, la ineficiente atención al socio y la mala percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro son elementos que, relacionados entre sí, han generado que la entidad financiera Maki Mañachi tenga un limitado crecimiento, insatisfacción de socios iniciales y bajas posibilidades de cambios a segmento de Cooperativa Ahorro y Crédito (COAC), lo que sin intervención alguna puede ocasionar que la rentabilidad de la entidad financiera se vea disminuida.

Por lo mencionado anteriormente, el diseñar un cuadro de mando integral que proporcione indicadores de gestión mediante las perspectivas básicas dentro de la entidad puede lograr una captación mayoritaria de socios, a través de implementación de estrategia, lo que permitirá a la Caja de Ahorros posicionarse fuertemente en el mercado y aumentar su capacidad de competitividad con respecto a las demás entidades financieras.

Finalmente, al desarrollar el presente estudio para el diseño de un modelo de gestión a través del Balanced ScoreCard para la Caja de Ahorros “Maki Mañachi”, en el que se contemplan cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y por último de aprendizaje y crecimiento con lo que se pretende aumentar las posibilidades de crecimiento de la entidad, en la que los beneficios sean de satisfacción total para todos los involucrados, mediante un correcto control de gestión.

1.03 Definición del Problema Central (Matriz T)

1.03.01 Definición de Matriz T

> Es una herramienta para diagnosticar situaciones. Fue desarrollada por Kurt Lewin, que proporciona un marco para observar las fuerzas que afectan a una situación problemática. Las fuerzas impulsadoras y las fuerzas bloqueadoras. Las fuerzas impulsadoras o positivas son las que traen cambio a la situación actual y las bloqueadoras evitan que el cambio ocurra. (Moreno, 2012, pág. 2)

La matriz T, básicamente se encuentra estructurada por distintos elementos dentro de lo cual se tiene:

- Situación actual. - hace referencia al problema presente, el cual es tomado como punto de referencia en el desarrollo de la Matriz.
- Situación empeorada. - es aquella situación que se quiere evitar y se pretende prevenir con la ejecución del proyecto.
- Situación mejorada. - es la situación ideal que se desea alcanzar con la aplicación del proyecto.

Además, las fuerzas impulsadoras y bloqueadoras se componen de la intensidad y el potencial de cambio, los cuales disponen de una escala tal como se muestra a continuación:

Tabla 1
Escala de Medición

Nivel	Impacto
1	Bajo
2	Medio Bajo
3	Medio
4	Medio Alto
5	Alto

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Tabla 2
Matriz "T"

Situación Empeorada	Situación actual				Situación Mejorada
Bajo rendimiento de la Caja de Ahorro	Bajas aperturas de nuevas cuentas de ahorro y crédito				Constante crecimiento y alto rendimiento de la entidad financiera
Fuerzas Impulsoras	**I**	**PC**	**I**	**PC**	**Fuerzas bloqueadoras**
Esfuerzos grandes por parte de la alta gerencia de la entidad financiera	4	5	4	5	Falta de conocimiento de las personas sobre Cajas de Ahorro
Software financiero en el mercado	1	3	3	4	Baja motivación laboral
Formación y capacitación adecuada a los empleados	3	5	3	4	Mala gestión de control de un presupuesto para la publicidad
Disponibilidad de recursos	4	5	4	3	Poca difusión por parte de los entes de control sobre el ámbito de las cajas de ahorros.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

1.03.02 Análisis de la Matriz T

Las escasas aperturas de nuevas cuentas de Ahorro y Crédito en la Entidad Financiera Maki Mañachi, puede provocar una baja rentabilidad, por lo tanto, se deben generar estrategias con el fin de mantener un crecimiento constante de la Caja de Ahorro y Crédito.

Como fuerza impulsora se tiene los grandes esfuerzos por parte de la alta gerencia de la entidad financiera a la cual se le ha asignado un valor de 4 en cuanto se refiere a intensidad y una potencia de cambio con una escala de 5, dado que con las estrategias generadas se pueden alcanzar los objetivos deseados a través del tiempo, sin embargo, una fuerza bloqueadora con un valor de intensidad 4, es la falta de conocimiento de las personas sobre Cajas de Ahorro, debido a la poca difusión de dicha información por los entes de control respectivos, pero que puede tener una potencia de cambio de valor 5.

La formación y capacitación adecuada a los empleados genera un impacto de nivel 3 respecto a la problemática, esta fuerza, junto a la disponibilidad de recursos de la entidad, pueden modificarse al máximo, es decir, a una escala de 5, y así, de esta manera poder llegar a la situación mejorada.

La baja motivación laboral, acompañada de mala gestión de control de un presupuesto para la publicidad, tienen un impacto de escala 3, las cuales pueden ser mejoradas o modificadas con el transcurrir del tiempo, llegando a obtener un potencial de cambio de nivel 4, lo cual va acorde a la situación deseada.

CAPÍTULO II

2.0 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.01 Definición de Análisis 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, 2015, pág. 16)

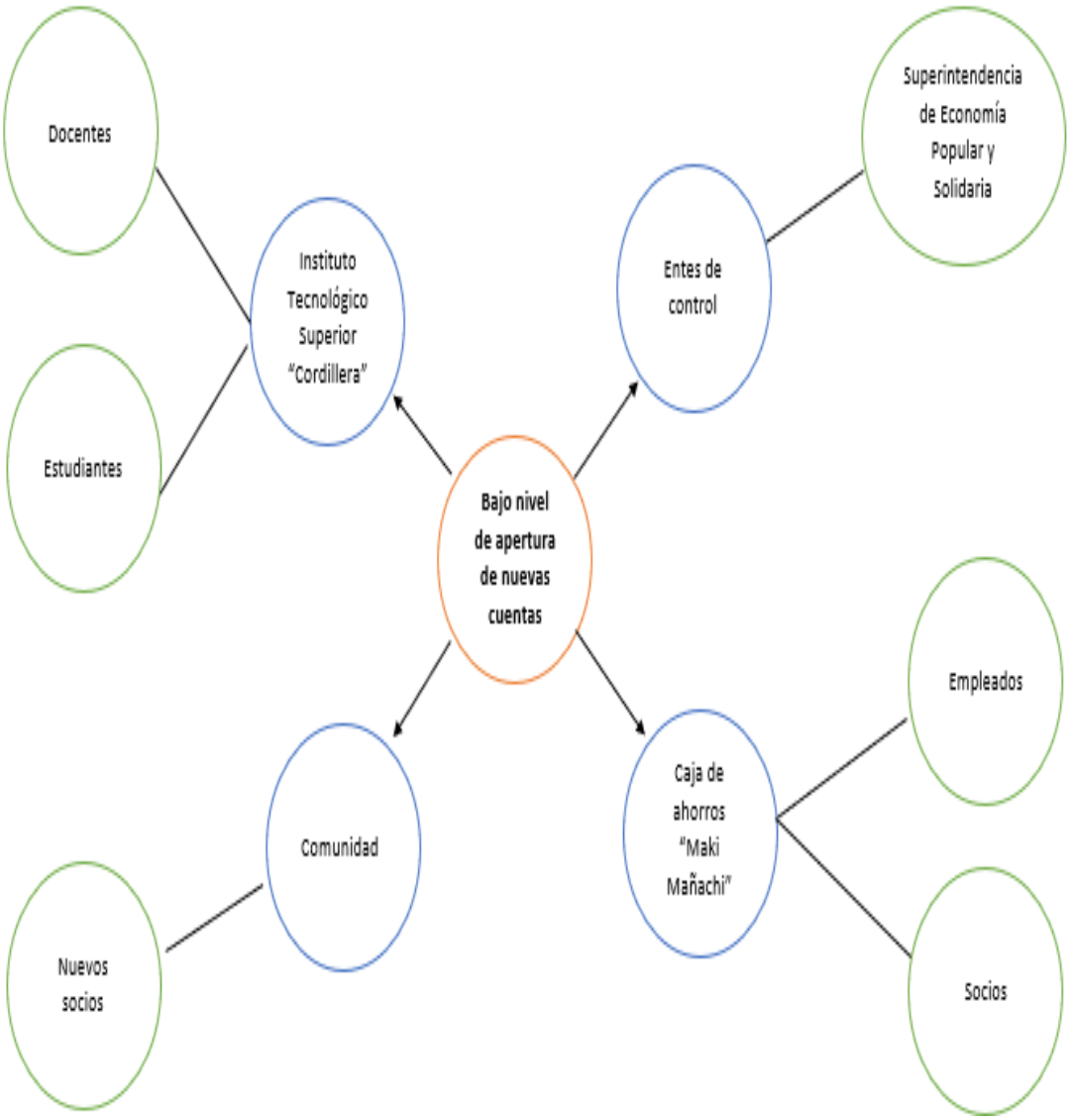
El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

2.02 Mapeo De Involucrados

La metodología marco lógico contempla como factor importante la participación de los principales involucrados desde el inicio del proceso, por lo tanto identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema y analizar su dinámicas y reacciones frente al avance del proyecto, permitirá darle mayor objetividad al proceso de planificación y concitar acuerdos entre involucrados, al considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios. (Ortegón, 2015, pág. 70)

Figura 1 Mapeo de Involucrados



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

2.03 Matriz de Análisis de Involucrados

> La matriz de análisis de involucrados está compuesta por seis columnas, en las cuales se puede analizar a los actores involucrados en relación con las características detalladas, las cuales son: el interés sobre el problema central, que detalla el grado de importancia en que el implicado está interesado por el problema central, los problemas percibidos en el cual se detalla las dificultades relacionadas que se encontraron al analizar los involucrados con la entidad, los recursos, mandatos o capacidades, es decir las leyes en las cuales se puede basar para el cambio esperado, el interés de cada una de las partes involucradas para que el estudio tenga un planteamiento efectivo y los posibles conflictos que se den tener en cuenta, ya que pueden ocurrir al momento de ponerlo en práctica. (Rosales, 2017, pág. 16)

Conjuntamente buscando las estrategias de su participación en el proyecto, es así como esta matriz ayuda a identificar varios puntos importantes en la realización del proyecto en la cual interviene los involucrados, es decir, esta matriz es una herramienta que pretende conocer las características de los actores interesados en el proyecto sean estos directos o indirectos, considerando un planteamiento de cada involucrado, ya sean personas, grupos de personas o instituciones, con el fin de tomar en cuenta el resultado para su posible aplicación o impacto.

La matriz determinada en el presente proyecto se considera en la siguiente tabla:

Tabla 3
Matriz de Análisis de Involucrados

Actores Involucrados	Intereses sobre la problemática	Problemas Percibidos	Recursos y mandatos & Capacidades	Intereses sobre el Proyecto	Cooperación & Conflictos Potenciales
Caja de Ahorros "Maki Mañachi"	Asegurar la expansión de crédito entre socios. Implementar un control de gestión eficiente.	Desinterés por parte de los trabajadores	Recursos económicos Recursos intelectuales Recursos de infraestructura	Identificar estrategias a través de indicadores de gestión y por ende cumplir sus objetivos	Poco interés por parte de los consejos pertinentes para la consecución de objetivos.
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Estabilizar el segmento de las cajas de ahorro.	Incumplimiento por parte de la entidad financiera a la normativa vigente	Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria Art. 156.- Mecanismos de control	Mejor control o aseguramiento de las entidades del segmento	Poco interés por parte de la SEPS en difusión de la información de este segmento.
Empleados	Asegurar su estabilidad laboral.	Desinterés por parte de la Alta Gerencia para mejora de procesos	Recursos intelectuales Normativa SEPS Estatutos Internos	Medir la gestión de su trabajo a través de indicadores	Desacertadas toma de decisiones gerenciales
Comunidad	Fácil acceso a microcréditos.	Conocimiento mínimo del funcionamiento de una caja de ahorro (Información escasa)	Decisión de adquirir el servicio	Garantizar el dinero en la institución. Intermediación Financiera	Mala atención del personal de la entidad
Instituto Tecnológico Superior "Cordillera"	Aplicación de los conocimientos adquiridos por parte de los estudiantes para el desarrollo de un proyecto de mejora para una institución.	Poca colaboración por parte de los responsables de las entidades al momento de otorgar información	Recursos intelectuales Recursos de infraestructura	Mantener la buena imagen y prestigio de la institución	Información no precisa por parte de los estudiantes respecto al tema a abordar

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

2.03.01 Análisis de Matriz de Involucrados

La identificación de los involucrados en el desarrollo del proyecto resulta importante, ya que, al realizar un análisis, se pueden establecer estrategias las cuales permitirán obtener un beneficio, continuidad y éxito en su ejecución.

- **Caja de ahorros:** la entidad financiera mantiene su principal interés en el aseguramiento de la expansión de créditos entre socios y de manera paralela busca una implementación de un control de gestión eficiente, sin embargo, su problema percibido es el poco interés que existe por parte de los trabajadores para brindar una atención adecuada, con información clara y precisa, adicional sus conflictos con los consejos pertinentes evita que se logren cumplir los objetivos establecidos, por ende, su interés sobre el desarrollo del proyecto es identificar estrategias a través de indicadores de gestión.
- **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. -** lo que pretende la SEPS es estabilizar el segmento de las Cajas de Ahorro, sin embargo, aquello no resulta posible si no se cumplen las normas vigentes para el segmento, lo que provoca que exista poco interés por parte de la entidad técnica (SEPS), al momento de emitir información sobre este segmento de las cajas de ahorro.
- **Empleados. -** el interés sobre la problemática por parte de los empleados es asegurar su estabilidad laboral, pero hay un problema que se percibe el cual es el desinterés por parte de la alta gerencia para la mejora de procesos, por lo que su atención sobre el proyecto radica en la medición de gestión de su trabajo a través de indicadores, para lo cual se cuenta con recursos intelectuales, normativa SEPS y estatutos internos de la institución financiera.
- **Comunidad. -** las personas que pertenecen a la comunidad en la que se encuentra la entidad financiera, tienen poco conocimiento de las actividades

que realiza una caja de ahorro ya que no obtienen información necesaria y relevante al respecto, por lo tanto, su atención sobre el proyecto se centra en garantizar el dinero en la institución y la intermediación financiera que este aspecto implica, pero la dificultad que perciben es la mala atención y poco interés al proporcionar información por parte de los empleados de la entidad.

- **Instituto Tecnológico Superior Cordillera. -** La aplicación de los conocimientos adquiridos por parte de los estudiantes para el desarrollo de un proyecto de mejora para una institución, es el interés sobre la problemática por parte de la institución educativa, lo que ayuda a su buena imagen y prestigio, esto será viable si existe la colaboración por parte de los responsables de la entidad al momento de otorgar información.

CAPÍTULO III

3.0 PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01 Árbol de Problemas

> El árbol de problemas ayuda a analizar una situación existente, mediante la identificación y sus relaciones con las causas principales. Esta técnica ayuda a entender el contexto, la interrelación de los problemas y las posibles repercusiones al proyecto dirigido al tema específico (Avila, 2018, pág. 17)

Una vez realizado, se ordenan los problemas principales sobre los cuales se van a encaminar los esfuerzos en forma de objetivos del proyecto. Este procedimiento seguido de clarificación de los problemas permite mejorar el diseño, efectuar un preliminar supuesto del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, constituye una fácil forma de revisar la efectividad de las medidas acometidas para resolver los problemas.

La identificación correcta del problema es de suma importancia, ya que el esfuerzo al conocerlo de manera completa ayuda a la aplicación de estrategias y por ende se puede obtener el resultado deseado, es decir, una solución satisfactoria.

Por lo tanto, para preparar un proyecto, se debe identificar el problema a ser intervenido, así como sus causas y efectos. Como se puede apreciar el árbol de problemas de la figura 2, producto del análisis de la Caja de Ahorro “Maki Mañachi”, cuyo problema central es la escasa apertura de nuevas cuentas de ahorro y crédito, el árbol refleja las causas y efectos del mencionado problema.

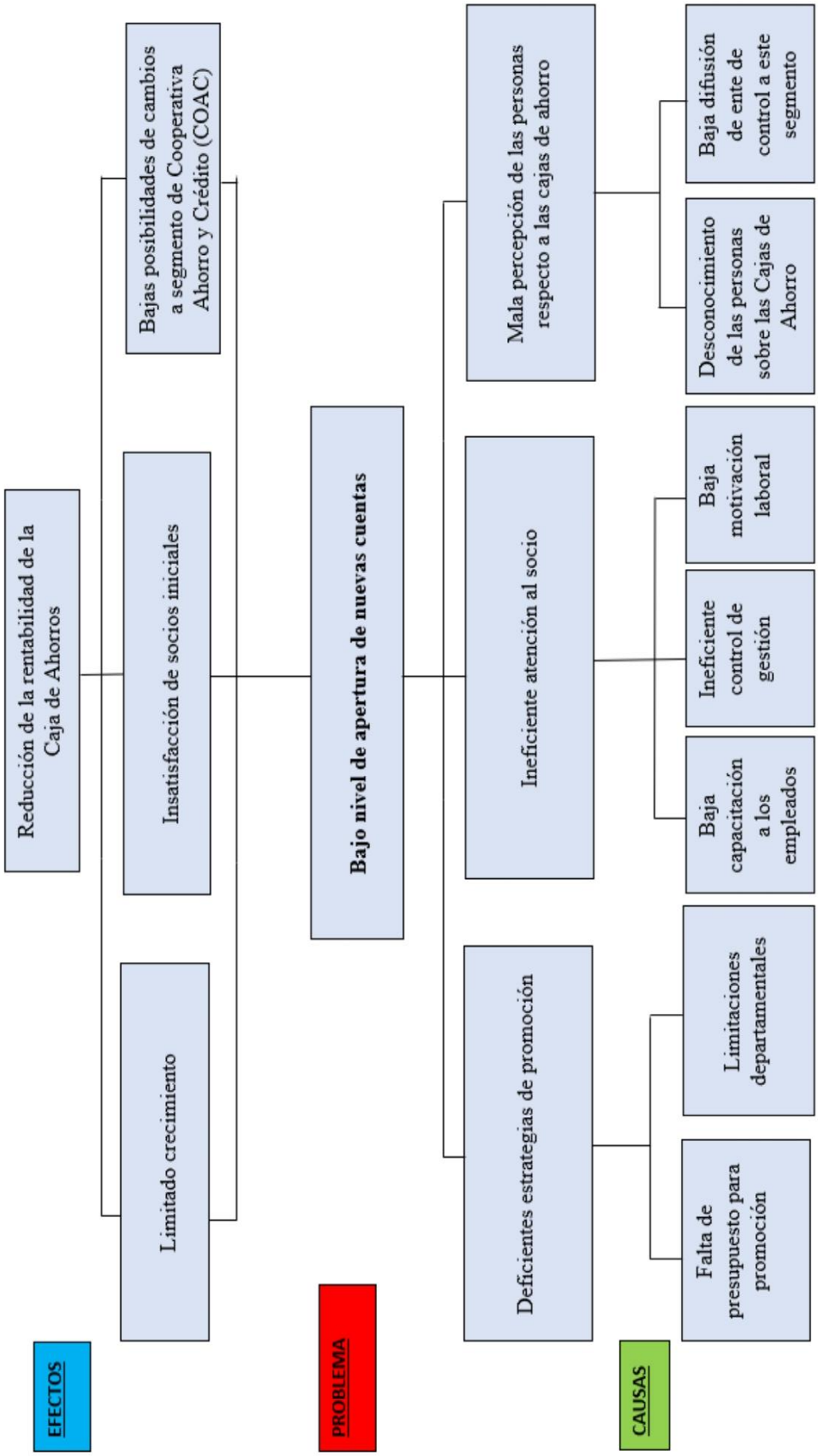


Figura 2 Árbol de Problemas
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas

En la actualidad la Caja de Ahorros "Maki Mañachi", presenta algunas dificultades, lo que ha hecho que las aperturas de nuevas cuentas de ahorro y crédito sean escasas; de acuerdo al árbol de problemas realizado se determinó el problema central con sus respectivas causas y efectos:

La falta de presupuesto para promoción se da debido a la escasez de recursos, por lo tanto, no se puede dar a conocer la entidad financiera, adicional existe una limitación departamental, y no se pueden realizar estrategias para poder llegar a las personas, la baja capacitación de los empleados, provoca que a las personas que llegan a la caja de ahorros en búsqueda de información se les proporcione información errónea o poco sustentada, esto acompañado de un ineficiente control de gestión y de una baja motivación laboral debido a los bajos salarios percibidos, causa que los empleados no tengan el suficiente interés en brindar una atención de calidad al socio. El desconocimiento de las personas sobre las Cajas de Ahorro son producto de una difusión mínima de los entes de control sobre este segmento, lo que desencadena en una mala percepción de las personas con respecto a las cajas de ahorro.

A raíz del problema central se generan los efectos, tales como: socios iniciales insatisfechos, lo que da como resultado menores colocaciones de dinero del socio hacia la entidad; segundo, limitado crecimiento, lo que puede incurrirse en pérdidas en la caja de ahorro; y tercero, bajas posibilidades de cambios a segmento de Cooperativa Ahorro y Crédito (COAC) en el caso de que la caja de ahorro contemple esta alternativa, todo esto puede provocar que se reduzca la rentabilidad de la entidad financiera.

3.02 Árbol de Objetivos

> El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios o componentes y los efectos en fines. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, págs. 8,9)

De acuerdo con lo expresado en el párrafo antecedente, un árbol de objetivos consiste en cambiar las condiciones negativas del árbol de problemas en condiciones positivas, es decir, convertir las causas y efectos en componentes y fines, este árbol representa un método claro y conciso de representar los requerimientos del proyecto y ayuda a identificar aquellos procesos que serán modificados para mejorar la situación de la Empresa. El árbol de objetivos se encuentra conformado por el propósito, componentes, y finalidad.

En definitiva, lo que se pretende con el Árbol de Objetivos, es reflejar una perspectiva opuesta al generado en el Árbol de Problemas, con esto resulta más sencillo la orientación de todas las áreas involucradas que se encuentran en el proyecto, estableciendo así soluciones al origen de los problemas presentados. Con lo expuesto en las líneas anteriores, el árbol de objetivos para la entidad financiera Maki Mañachi se presenta a continuación:

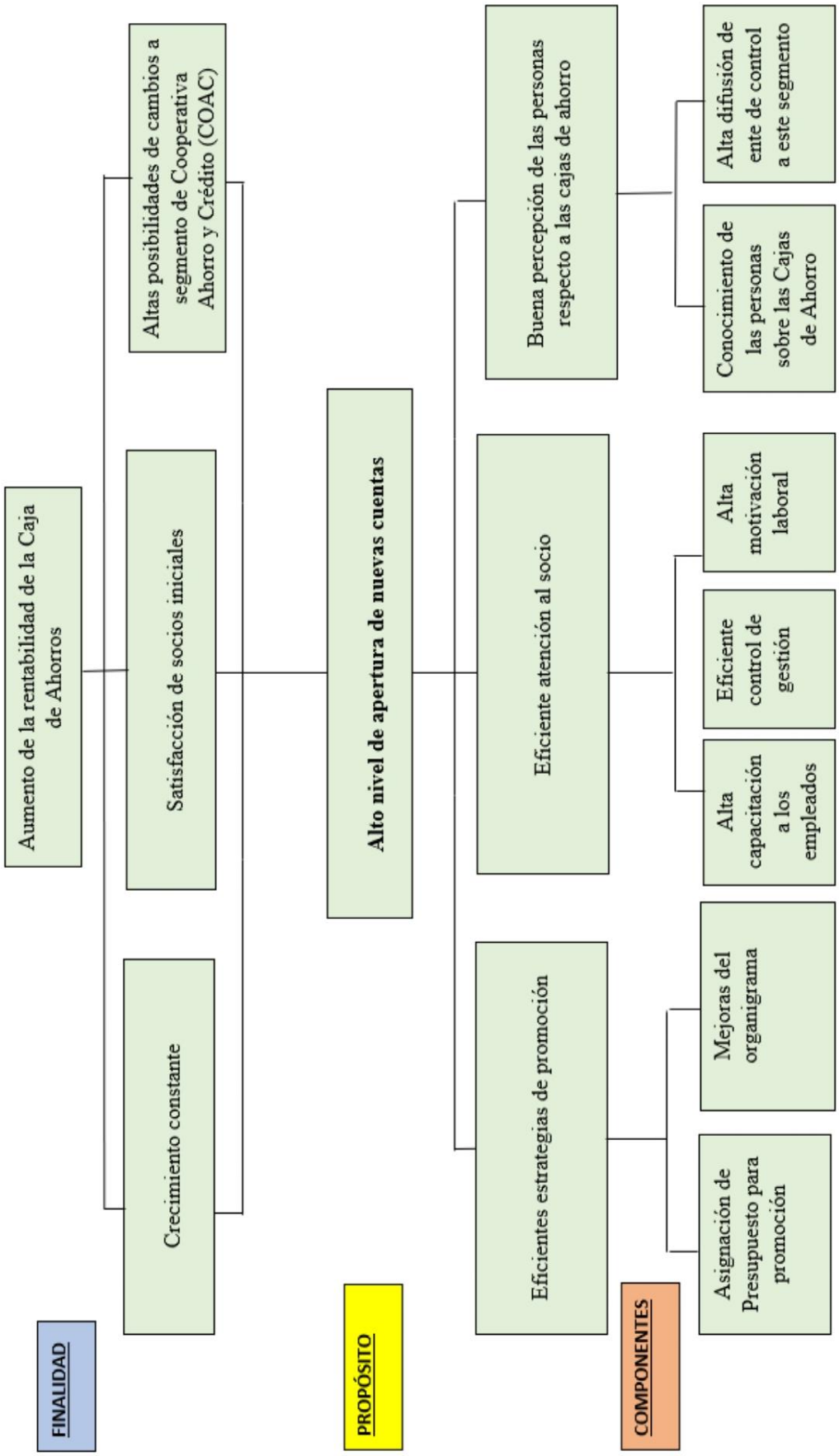


Figura 2 Árbol de Objetivos
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos

- Propósito del Proyecto. - se centra en la implementación de estrategias con la que debe contar la Caja de Ahorro "Maki Mañachi" para tener alto nivel de aperturas de nuevas cuentas de ahorro y crédito.
- Componentes del Proyecto
  - Asignación de Presupuesto para promoción y mejoras en el organigrama - El adecuado control del presupuesto en la caja de ahorros será muy relevante, ya que junto a la creación del departamento de marketing permitirán que se generen unas excelentes estrategias de promoción.
  - Alta capacitación a los empleados, control de gestión y alta motivación laboral. - ayudará a los trabajadores a recibir ese conocimiento adicional, poseer una mejor organización en los procesos y, además, servirá de motivación para la construcción de un ambiente más positivo y con ideas más sólidas.
  - Conocimiento de las personas sobre las Cajas de Ahorro y alta difusión de ente de control a este segmento. - para que así las personas conozcan y tengan una buena percepción respecto a las cajas de ahorro
- Finalidad del proyecto. - el proyecto considera como fines la satisfacción de socios iniciales y poseyendo altas posibilidades de cambios a segmento de Cooperativa Ahorro y Crédito (COAC), es decir, con la aplicación de las estrategias planteadas se logrará que la cooperativa de Ahorro y Crédito "Maki Mañachi" genere un aumento de la rentabilidad acompañada de un constante crecimiento.

CAPÍTULO IV

4.0 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

La matriz de análisis de alternativas consiste en la evaluación de los objetivos establecidos como componentes en el árbol de objetivos, dado que, si se ejecutan, pueden promover un cambio de la actual situación a una deseada situación. Por lo tanto, se debe evaluar tomando en cuenta distintos aspectos como: el impacto sobre el propósito, la factibilidad técnica, factibilidad financiera, factibilidad social y factibilidad política.

Los valores con los que se evalúa cada aspecto van en una escala de 1 a 5, donde 1 implica un nivel bajo, y 5 un nivel alto, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 4
Matriz de Análisis de Alternativas

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Eficientes estrategias de promoción	5	4	5	4	4	**22**	**Alto**
Eficiente atención al socio	5	4	5	5	4	**23**	**Alto**
Buena percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro	5	4	4	4	4	**21**	**Alto**
Total	15	12	14	13	12	**66**	**Medio Alto**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

4.01.01 Análisis de la Matriz de Alternativas

El primer objetivo, posee un impacto sobre el propósito de un valor de 5, seguido de una factibilidad técnica, puntuada en 4, un valor de 5 en lo que respecta a la factibilidad financiera, y finalmente, en lo que se refiere a la factibilidad social y política, se posee el valor como como puntuación asignada, lo que da un total de 22 puntos, obteniendo así una categoría alta.

El segundo objetivo, enmarca los mismos aspectos a evaluarse que el objetivo anterior, por lo cual, existe cierta similitud en las puntuaciones, tal es el caso del impacto sobre el propósito, en el cual ha sido asignado un valor de 5, la factibilidad técnica y factibilidad política, poseen un valor de 4 y a la factibilidad financiera y factibilidad social se ha evaluado con una puntuación de 4, teniendo como resultado, un puntaje de 23, lo que lo ubica al objetivo, en una categoría alta.

El tercer objetivo, buena percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro, al igual que los objetivos que anteceden, presenta una categoría alta, con una puntación de 21, lo cual desglosado en sus valores por ítem, son 5, para el impacto sobre el propósito, mientras que, para la factibilidad técnica, factibilidad financiera, factibilidad social y factibilidad política, se posee un valor asignado de 4.

Finalmente, al sumar las puntuaciones totales obtenidas en cada objetivo, se determina que el puntaje final para la tabla matriz de alternativas corresponde a 66 puntos, lo que la ubica en una categoría medio alta.

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Representa una herramienta la cual permite evaluar los objetivos establecidos, otorgando un puntaje, y obteniendo un resultado el cual indicará hasta cierto punto la factibilidad del proyecto.

La estructura para evaluar de acuerdo con Ávila (2018) es:

- **Factibilidad de Lograrse. -** Se determina si los beneficios son positivos o no para cumplirlos.
- **Impacto en Género.** - Se evalúa los resultados tanto para hombres como para mujeres.
- **Impacto Ambiental.** - Se valora los recursos naturales, culturales y del medio ambiente en general, así como la calidad de vida de la población.
- **Relevancia. -** Valora la importancia que tiene el objetivo principal en relación a los beneficiarios.
- **Sostenibilidad. -** Indica si es o no factible y viable el objetivo del proyecto. (Págs. 31,32)

Con lo mencionado anteriormente, la tabla elaborada con la estructura indicada, es la que se muestra a continuación:

Tabla 3
Matriz de Análisis del Impacto de los Objetivos

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto en el género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categoría
Eficientes estrategias de promoción	Existen diferentes métodos y herramientas para su realización(5)	Involucra tanto a hombres como mujeres de la comunidad(5)	Impacta en el medio ambiente ya que la publicidad es a través de medios digitales, evitando así el uso de papel, proveniente de recursos naturales.(4)	Responde a la necesidad de hacer conocida a la entidad a nivel local.(5)	Fortalece el uso de técnicas de Marketing por parte de los departamentos pertinentes de la entidad.(5)	24	**Medio Bajo**
Eficiente atención al socio	Existen diferentes canales de comunicación y controles de gestión, en los que todo el personal de la entidad se ve involucrado(5)	Involucra tanto a empleados como empleadas(5)	Mejora el ambiente laboral, debido a que hay mayor comunicación e interrelación entre los colaboradores.(4)	Responde a la necesidad de mantener al motor de la entidad(5)	Involucra la participación de todos los miembros de la entidad, desde la Alta gerencia hasta los empleados operativos.(5)	24	**Medio Bajo**
Buena percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro	Existe información respecto a cajas de ahorro(3)	Involucra la participación de la sociedad, tanto hombres como mujeres(5)	Contribuye a mejorar el ambiente cultural(3)	Responde a la necesidad de ampliar el segmento meta de la entidad(4)	Leyes y normativas fuertes y adecuadas, emitidas por el ente de control respectivo de la entidad(4)	19	**Bajo**
Total	13	15	11	14	14	67	**Medio Alto**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

4.02.01 Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos

Como primer objetivo, se pretende generar eficientes estrategias de promoción, con una gran factibilidad de lograrse, dado que existen diferentes métodos y herramientas para su realización, con lo que se le ha asignado una puntuación de 5, además posee un impacto en el género, ya que involucra tanto a hombres como mujeres de la comunidad, tiene un impacto ambiental, ya que la publicidad es a través de medios digitales, evitando así el uso de papel, proveniente de recursos naturales, por tal motivo, su puntuación es de 4, así mismo, resulta muy relevante dado que responde a la necesidad de hacer conocida a la entidad a nivel local y fortalece el uso de técnicas de Marketing por parte de los departamentos pertinentes de la institución, por ende, es sostenible en el tiempo.

El segundo objetivo planteado, es la eficiente atención al socio, a través de los diferentes canales de comunicación existentes, todo el personal de la entidad se ve involucrado, tanto empleados como empleadas, por aquello, su puntuación asignada es de 5, adicional, al haber mayor comunicación e interrelación entre los colaboradores, se puede mejorar el ambiente laboral. Con el cumplimiento del objetivo, la relevancia responde a la necesidad de mantener al motor de la entidad, es decir, a los socios, y se tiene sostenibilidad dado que se involucra la participación de todos los miembros de la entidad, desde la Alta gerencia hasta los empleados operativos, por lo tanto, ante lo expuesto se ha puntuado con un valor de 5, obteniendo un total de 24 puntos para este objetivo.

El último objetivo, hace referencia a la buena percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro, y esto resulta factible ya que existe información respecto a cajas de ahorro en distintos medios, su impacto en el género es importante, debido a que involucra la participación de la sociedad, tanto hombres como mujeres, de esta

manera se contribuye a mejorar el ambiente cultural, y la puntuación asignada para la relevancia sobre este objetivos, es de 4, ya que responde a la necesidad de ampliar el segmento meta de la entidad, todo resulta sostenible si se cumplen las leyes y normativas fuertes y adecuadas, emitidas por el ente de control respectivo de la entidad. Finalmente, se obtiene una puntuación total de 19 para este objetivo.

4.03 Diagrama de Estrategias

> En esta etapa se establecen las diferentes estrategias posibles para alcanzar un objetivo específico, por lo cual se debe seleccionar la estrategia que se adoptará para efectuar la intervención. Esta selección se efectuará utilizando una serie de criterios a partir de los cuales se elige la estrategia más pertinente y oportuna. Estos criterios son analizados por las partes implicadas y por los órganos con poder de decisión. Como norma general, la selección de una o varias estrategias se realizan una vez que se ha determinado el Objetivo Específico, es decir, el objetivo que se pretende alcanzar con la intervención de un proyecto (Carrasco, 2009, págs. 18,19)

Para el desarrollo del diagrama, se debe considerar en la parte superior, el beneficio que se desea conseguir con la realización del proyecto, es decir, a donde se desea llegar, el siguiente cuadro, corresponde a la colocación del propósito, luego, se deben ubicar los objetivos componentes, aquellos que ayudarán a efectuar la finalidad, debajo de cada objetivo, se deben establecer y finalmente, se coloca una estrategia que genere un gran impacto, para la consecución de lo planteado anteriormente, como se muestra en la figura 4:

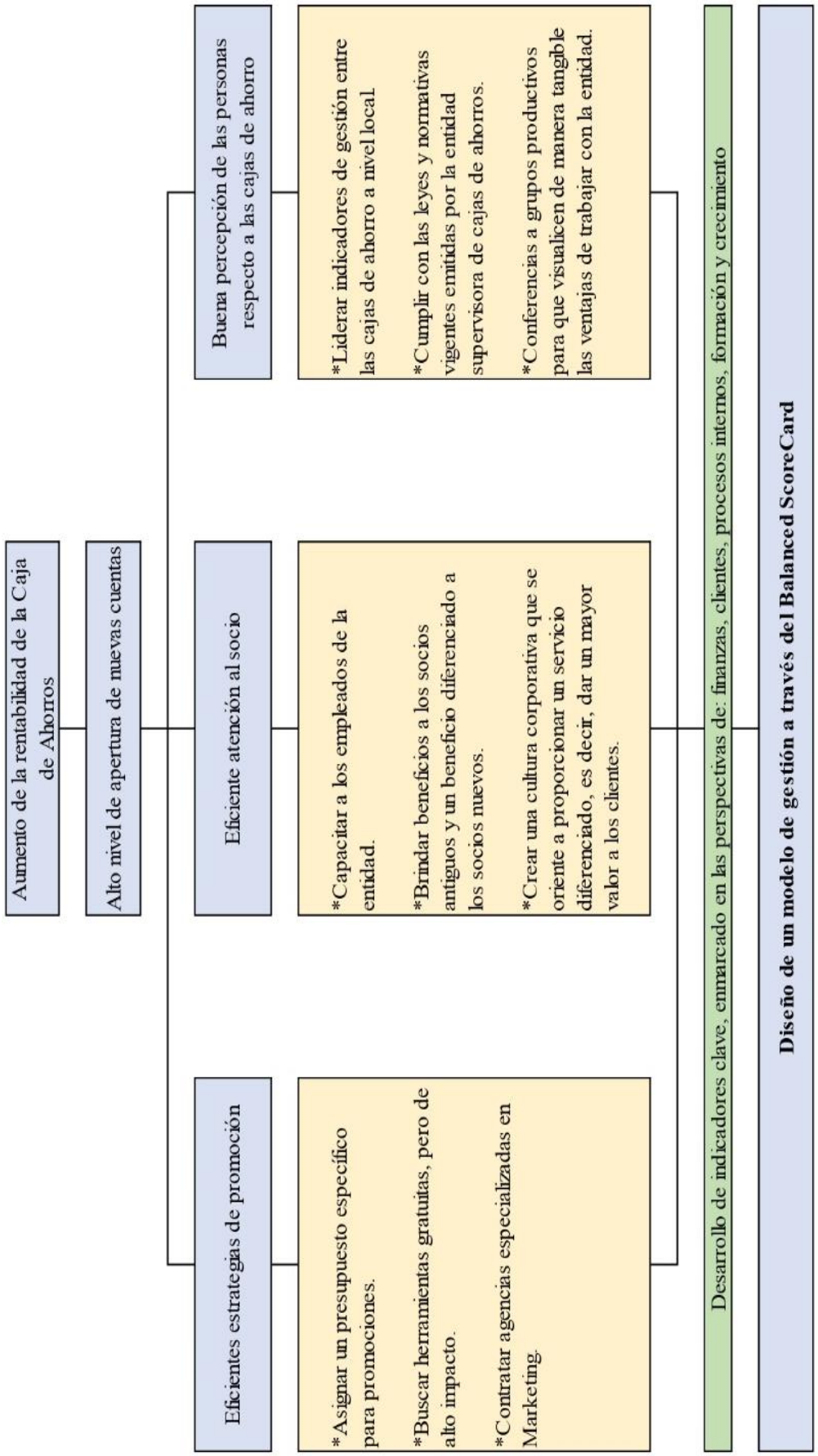


Figura 4 Diagrama de Estrategias
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias

Las estrategias planteadas para que se pueda conseguir el primer objetivo, que corresponde a eficientes estrategias de promoción, son la de asignar un presupuesto específico para promociones, ya que así se podrá saber con cuánto dinero se contará para la realización y efectuación de estrategias, adicional, de manera paralela, se buscarán herramientas gratuitas, pero de alto impacto y se optará por la contratación de agencias especializadas en Marketing.

En el caso de las estrategias para el segundo objetivo, que es el de eficiente atención al socio, se procederá en primera instancia con una capacitación a los empleados de la entidad, en diversos temas, además, se plantea brindar beneficios a los socios antiguos y un beneficio diferenciado a los socios nuevos, también se contempla la creación de una cultura corporativa en la que se oriente a proporcionar un servicio de calidad, es decir, dar un mayor valor a los clientes.

Finalmente, en el tercer objetivo, buena percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro, se establecen estrategias de liderazgo en indicadores de gestión entre las cajas de ahorro a nivel local, manteniendo un nivel superior respecto a las demás entidades financieras del segmento, también se debe cumplir con las leyes y normativas vigentes emitidas por la entidad supervisora de cajas de ahorros, adicional, se procederá a brindar conferencias a grupos productivos para que visualicen de manera tangible las ventajas de trabajar con la entidad.

Por lo tanto, el planteamiento de la herramienta Balanced Scorecard permite identificar cada uno de los aspectos descritos anteriormente desde cada una de las cuatro perspectivas que ofrece, con la finalidad de obtener un cumplimiento efectivo de las estrategias establecidas.

4.04 Matriz de Marco Lógico

> La matriz de Marco Lógico (Marco Lógico, Matriz Lógica o Matriz de planificación) es una herramienta conceptual que ayuda en las etapas de diseño de proyectos, monitoreo, ejecución y evaluación. Es un sistema estructurado en una tabla, para la planificación y comunicación de la información más importante sobre un proyecto (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004, pág. 3)

La matriz de Marco Lógico se encuentra estructurada por:

- Finalidad: Consiste en el establecimiento de un objetivo el cual representa una solución a los problemas de un nivel superior.
- Propósito: describe el resultado que se espera al momento de ejecutar el proyecto.
- Componentes: representa al requerimiento a la Gerencia para poder lograr el propósito, aspectos como estudios, capacitaciones, planes.
- Actividades: descripción de las acciones a ser ejecutas para poder producir cada componente establecido en el proyecto.
- Indicadores: sirven para medir cada estructura de la matriz, y pueden ser establecidos en dimensiones de tiempo, cantidad y calidad.
- Medios de Verificación: hace referencia a las fuentes de las cuales se ha obtenido información de los indicadores y cumplimiento de estos.
- Supuestos: representan aquellos aspectos externos que no pueden ser controlados e influyen al momento de ejecutar el proyecto.

La construcción de la matriz, con los parámetros indicados y la respectiva estructura, se detalla en la siguiente tabla:

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Finalidad			
Aumento de la rentabilidad de la Caja de Ahorros	Incremento del "4%" en la rentabilidad de la entidad financiera $(ROE_{(t)} > ROE_{(t-1)})$ ROE= $\frac{Utilidad\ Neta}{Capital}$	Reportes Financieros Estados Financieros	Inestabilidad económica en el país
Propósito			
Alto nivel de apertura de nuevas cuentas	Incremento del "12%"de socios en la entidad financiera $(\#socios_{(t)} > \#socios_{(t-1)})$ Socios = $(\frac{\#socios\ actuales}{\#\ socios\ totales}-1)*100$	Archivos físicos/digitales de la entidad	Mantenimiento de mala percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro
Componentes			
Eficientes estrategias de promoción	Incremento del 60% del número de personas que solicitan información en la entidad. $(\#personas\ solicitan\ información_{(t)} > \#personas\ realizan\ transacciones\ en\ la\ entidad_{(t-1)})$ Personas que $solicitan\ información$ = $(\frac{\#personas\ solicitan\ información}{\#\ personas\ realizan\ transacciones\ en\ la\ entidad}-1)*100$	Registros estadísticos	Inadecuado empleo de técnicas de Marketing
Eficiente atención al socio	Reducción del "70%" de quejas de los socios en la entidad Quejas socios= $(\frac{\#quejas\ de\ socios}{\#\ socios\ totales}-1)*100$ $(\#quejas\ socios_{(t)} < \#quejas\ socios_{(t-1)})$	Buzón de quejas y sugerencias	Empleados poco comprometidos con el trabajo
Buena percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro	Incremento del 80 % del número de personas que recomiendan a la entidad. $(\#socios\ que\ recomiendan\ a\ la\ entidad_{(t)} > \#socios\ que\ recomiendan\ a\ la\ entidad_{(t-1)})$ Percepción de socios= $(\frac{\#socios\ que\ recomiendan\ la\ entidad}{\#\ total\ socios\ encuestados}-1)*100$	Encuestas	Desaparición del segmento de cajas de ahorros

Actividades			
Asignar un presupuesto específico para promociones.	$0	Facturas Informes de Gestión Certificaciones Evaluaciones	Escasos recursos económicos para la generación de actividades Desinterés por parte de los empleados en asistir a las capacitaciones Normativas emitidas por el ente regulador difíciles de aplicar para las cajas de ahorro
Buscar herramientas gratuitas, pero de alto impacto.	$0		
Contratar agencias especializadas en Marketing	$100		
Capacitar a los empleados de la entidad.	$100		
Brindar beneficios a los socios antiguos y un beneficio diferenciado a los socios nuevos.	$25		
Crear una cultura corporativa que se oriente a proporcionar un servicio diferenciado, es decir, dar un mayor valor a los clientes.	$50		
Liderar indicadores de gestión entre las cajas de ahorro a nivel local.	$0		
Cumplir con las leyes y normativas vigentes emitidas por la entidad supervisora de cajas de ahorros.	$100		
Conferencias a grupos productivos para que visualicen de manera tangible las ventajas de trabajar con la entidad.	$0		
Total	$375		

Figura 5 Análisis de Impacto de los Objetivos
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico

Al plantear los distintos aspectos enfocados en la matriz de Marco Lógico, se posee una visualización general del proyecto a desarrollarse, por ende, se puede analizar cada ítem de manera global, obteniendo así:

El aumento de la rentabilidad de la Caja de Ahorros, se plantea como finalidad del proyecto, para lo cual se han establecido indicadores que proporcionen información al respecto, dado el caso, el incremento de un "4%" en la rentabilidad de la entidad, medido a través del indicador de gestión cuantitativo ROE, mediante el uso de reportes y estados financieros que sirven como medios de verificación. Así mismo, existe un supuesto, en el que se presenta como obstáculo para cumplirse este punto, la inestabilidad económica en el país, con lo cual se hace necesario establecer estrategias y se pretende generar alternativas para estar prevenidos ante tal acontecimiento.

El propósito fijado como alto nivel de apertura de nuevas cuentas, toma como referencia a los socios que posee la entidad en un determinado tiempo, y se lo compara con un período anterior, dicha información se puede evidenciar por medio de archivos físicos y digitales de la entidad, sin embargo, no se llevaría a cabo el incremento del "12%" de socios en la entidad financiera si se mantiene la mala percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro.

Algunos factores determinantes para el cumplimiento de la finalidad, son aquellos indicados en la sección de componentes; para el caso de la eficiente estrategia de promoción, se ha determinado incrementar el 60% del número de personas que solicitan información en la entidad, utilizando como medio de verificación, los registros estadísticos de la entidad financiera.

En el aspecto de la eficiente atención al socio, se plantea medir el ítem mediante la reducción del "70%" de quejas de los socios en la entidad, obteniendo información a través de los buzones de quejas y sugerencias.

Como último componente, es decir, la buena percepción de las personas respecto a las cajas de ahorro, se ha establecido incrementar el 80 % del número de personas que recomiendan a la entidad, y el medio de verificación a ser usado, es mediante encuestas.

Finalmente, para un adecuado desarrollo del proyecto, se han propuesto actividades a ser realizadas, y sus medios de verificación establecidos son: facturas, informes de gestión, certificaciones, evaluaciones. Generando de esta manera beneficio para cada una de los involucrados en el proyecto.

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 importes transformaciones en las organizaciones y, especialmente en sus sistemas de gestión y control. (Baraybar, 2010, pág. 9)

Con el transcurso del tiempo, se pueden evidenciar distintos cambios, generados por varios aspectos, lo que implica un establecimiento de estrategias en el ámbito empresarial a fin de satisfacer las necesidades que se van presentando de manera constante, teniendo como objetivo fundamental, plantear un esquema que permita a las empresas poder permanecer en competitividad con el resto de su entorno.

> Durante los años sesenta –sobre todo en Francia– se puso de moda utilizar una herramienta llamada Tableau de Bord. 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 combina no sólo ratios financieros, sino también 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, pág. 35)

Desde el aspecto financiero, el tablero de mando fue una herramienta comúnmente utilizada en décadas pasadas, con la finalidad de simplificar procesos, sin embargo, a medida que transcurre el tiempo, solventar necesidades mucho más complejas, ha forjado a que la herramienta proceda con actualizaciones, estableciendo así, distintas perspectivas de enfoque, para la medición y gestión de

resultados, obteniendo de esa manera el denominado Cuadro de Mando Integral, como se lo conoce actualmente.

> El CMI no es un concepto estático, sino que ha experimentado una constante evolución. Por ello, cuando se habla de CMI se debería precisar a qué se refiere ya que bajo una misma etiqueta conviven de hecho realidades, generaciones o versiones muy distintas. De hecho, y en tanto que concepto dinámico, el CMI sigue evolucionando. (Bisbe, 2010, págs. 53,54)

El constante cambio del Cuadro de Mando Integral, permite adaptabilidad y versatilidad, generando que se consolide como herramienta totalmente útil en todos los campos de ejecución con la implementación y establecimiento de estrategias.

5.01.02 Justificación

El desconocimiento de herramientas para administrar los procesos estratégicos de operación, han generado una elevada exposición al riesgo operativo, lo cual podría desencadenar pérdidas en distintos ámbitos dentro de una institución.

Con la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) se pretende reorientar el aspecto gerencial y cumplir objetivos corto plazo mediante una planificación estratégica establecida a largo plazo, los resultados serán logros financieros que, finalmente produce la maximización de rentabilidad para la Caja de Ahorro Maki Mañachi.

A diferencia de otras herramientas, el Cuadro de Mando Integral, proporciona diferentes perspectivas desde las cuales, con puntos de vista y enfoques diversos, se puede establecer estrategias, alcanzando en cada una de ellas, el máximo provecho posible.

Por esta razón es necesario definir un modelo de Balanced Scorecard, a fin de direccionar a la institución hacia la excelencia en la gestión.

5.01.03 Objetivo General

- Combinar los elementos estratégicos y operativos, tomando en consideración de manera permanente, aspectos de mejora continua.

5.01.04 Objetivos Específicos

- Establecer indicadores de gestión en la entidad financiera, propiciando acciones orientas al éxito.
- Aplicar indicadores que faculten la medición de resultados obtenidos en las actividades ejecutadas.
- Generar estrategias que permita el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

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 Balanced Scorecard como un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores elegidos representa una herramienta que los líderes de la organización utilizan para comunicar, tanto a sus empleados como a los grupos de interés externos, los fundamentos en los que la organización se basará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (Kaplan, 2000).

Tomando en consideración la definición del párrafo que antecede, básicamente, el Balanced Scorecard, es una herramienta que permite establecer un planteamiento estratégico, con base en indicadores, que ayudan a la medición de la información recolectada, para así tomar decisiones, con el fin de cumplir la misión y objetivos trazados por la empresa o institución.

5.02.01.02 Características de la Herramienta

El diseño de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, requiere de varios indicadores para medir y evaluar información obtenida. Es decir, se reconocen causas y efectos, establecidos en una relación de acciones y resultados.

- Posee cuatro perspectivas el cuadro de mando integral, se encuentra enmarcado bajo los aspectos, financieros, de clientes, de procesos internos y por último de aprendizaje y crecimiento que, de una manera generalizada, ayuda a medir el desempeño.
- Retroalimentación de estrategias, lo cual permite la adopción y modificación de las estrategias planteadas de acuerdo a los cambios que se puedan presentar dentro del lugar a ser implementado.
- Utilización de indicadores con los cuales se puede monitorizar de manera correcta el proceso y desarrollo de las actividades y estrategias establecidas.

5.02.01.03 Estructura

El Cuadro de Mando Integral se encuentra compuesto de cuatro perspectivas, por medio de las cuales se recopila información que será evaluada a través de indicadores posteriormente. Las perspectivas son:

- Perspectiva financiera gira en torno a las necesidades y expectativas que tienen los accionistas, es decir, desde su punto de vista, se busca medir la capacidad de generación de valor por parte de la institución
- Perspectiva del cliente el enfoque dado en este aspecto resulta trascendental debido a que responde a la forma en la que van a satisfacer las necesidades del cliente.

- Perspectiva de procesos internos se visualiza el correcto desarrollo de las distintas áreas, a través de indicadores que resultan clave para el crecimiento comercial y financiero.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento hace referencia a los aspectos necesarios para la creación de valor, tales como las personas y la tecnología. Se hace énfasis en la importancia del aprendizaje sobre lo que es en sí la formación tradicional.

5.02.02 Metodología

El presente trabajo de titulación ha sido desarrollado, hasta el momento, en base con la metodología de Marco Lógico, esta herramienta permite conceptualizar, diseñar, ejecutar y evaluar, facilitando el proceso y la verificación de la necesidad de implementación del Cuadro de Mando Integral.

En el proceso de desarrollo, se aplicaron 8 matrices, como objeto de análisis e interpretación de la problemática percibida.

5.02.02.01 Métodos de Investigación

- **Método deductivo**

> El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas (Abreu, 2014, pág. 200)

El uso del método deductivo en el proyecto, resulta relevante, dado que permite, mediante un análisis de premisas, obtener conclusiones lógicas y válidas, que generan un avance en la situación planteada. Básicamente, se parte desde los aspectos generales hasta los más concretos o particulares.

5.02.02.02 Tipos de Investigación

Con el desarrollo del proyecto, al llegar a un cierto nivel de complejidad, se hace énfasis en los tipos de investigación, los cuales deben ser más rigurosos y poseer un mínimo error sistemático, que pueda distraer de la verdad.

Con lo expuesto en las líneas anteriores, se detallan a continuación los tipos de investigación a ser utilizados en el presente proyecto:

- **Investigación de campo**

> La investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (Arias, 2012, pág. 31)

- **Investigación descriptiva**

> La investigación descriptiva básicamente consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con la única finalidad de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2012, pág. 24)

Se ha tomado en consideración la investigación de campo e investigación descriptiva, para el desarrollo del siguiente proyecto, ya que permiten tener una visualización generalizada de los hechos, sin alteración de información y obtención directa de la misma, desde la entidad financiera en la que se ha sido planteado el proyecto. Adicional, se determina de manera puntual las características de la población y descripción de la realidad de las situaciones, que se encuentran como objeto de estudio.

❖ **Población y muestra**

Para el presente desarrollo del proyecto, la población se encuentra enfocada directamente en los colaboradores de la entidad financiera, la cual está comprendida

de un total de 12 personas, no se realizará una muestra debido a que la recolección de información se obtendrá de toda la población previamente expuesta.

5.02.02.03 Técnica de Obtención de Información

Son los medios a través de los cuales se recopila datos e información, y se requieren para satisfacer el conocimiento de cierta situación o problema que, de manera posterior, se utilizará para alcanzar los objetivos establecidos.

❖ **Encuestas**

"Constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello" (Torres & Paz, 2014)

❖ **Observación**

"Es la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado. Las observaciones facultan al observador a describir situaciones existentes usando los cinco sentidos, proporcionando una fotografía escrita de la situación en estudio" (Kawulich, 2005).

Las técnicas descritas de manera precedente, se utilizarán en el presente desarrollo del proyecto, dado que facilitan la recopilación de datos, además, otorga la capacidad para poder estandarizar datos, con lo cual se puede generar un análisis estadístico, y de manera relativa, son técnicas que, al ser aplicadas dentro de la entidad financiera, no generan un costo alguno con relación a la cantidad de información que se puede obtener de aquello.

❖ **Modelo de técnica**

El diseño de la encuesta fue mediante preguntas específicas con el fin de determinar la problemática presente en la entidad financiera y, además, conocer si la implementación del Cuadro de Mando Integral, se contempla como necesario dentro de la institución. La encuesta mencionada anteriormente, se encuentra en el ANEXO 1, de manera detallada, pueden ser visualizadas las preguntas aplicadas a los colaboradores de la Caja de Ahorros Maki Mañachi.

5.02.02.04 Análisis de la Información

El procesamiento de la información obtenida mediante las encuestas, puede ser realizado a través de varias alternativas de tabulación existentes, tales como softwares especializados, entre otros. No obstante, en el presente procesamiento, se procederá con el uso de Excel, una herramienta accesible que brinda facilidad de operación y análisis.

Con la respectiva tabulación de las encuestas a través de Excel, se llegó a determinar que implementar un Cuadro de Mando Integral, resulta beneficioso para los colaboradores de la entidad financiera.

Pregunta 1 ¿Qué tiempo se encuentra usted colaborando en la Caja de Ahorros?

Tabla 6
Años de Experiencia

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	17%
De 1 a 3 años	5	42%
De 3 a 5 años	3	25%
Mas de 5 años	2	17%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

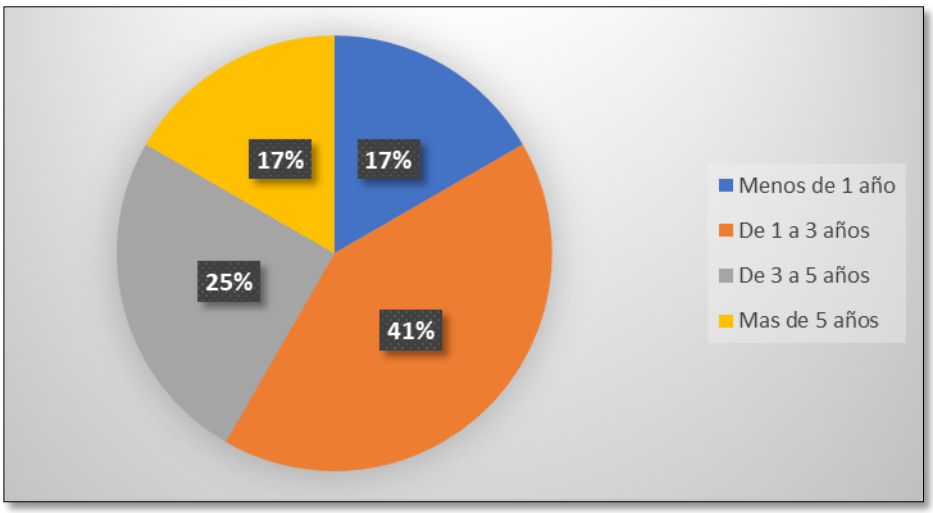


Figura 6 Años de experiencia
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

De acuerdo al análisis estadístico, se evidencia que el 17% del total de los colaboradores, se encuentran laborando en la entidad financiera menos de 1 año, el 41 % hace referencia a las personas que trabajan de 1 a 3 años, el 25 % corresponde a los trabajadores que colaboran de 3 a 5 años y el 17% restante, son aquellas personas que trabajan por más de 5 años en la institución. El poseer un 17% de colaboradores laborando más de 5 años, implica un desconocimiento de procesos estratégicos generalizado, lo cual puede ser abarcado con la implementación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

Pregunta 2 ¿Considera usted que desconocer sobre lo que son cajas de ahorro, genera una mala percepción de las personas respecto a estas entidades financieras?

Tabla 7
Percepción respecto a cajas de ahorro

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

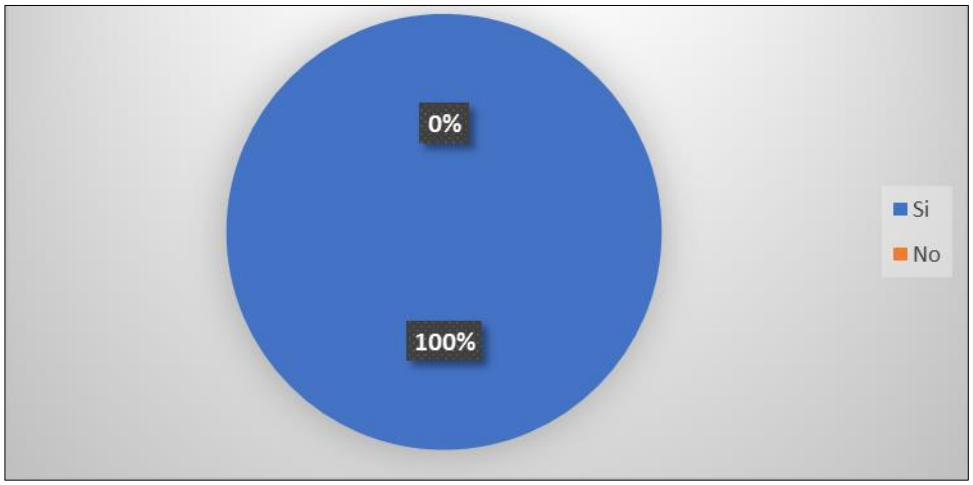


Figura 7 Percepción respecto a cajas de ahorro
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Con el análisis estadístico se determina que el 100% de los colaboradores de la entidad financiera coinciden en que desconocer sobre lo que son cajas de ahorro, genera una mala percepción de las personas respecto a estas entidades financieras.

La influencia de este aspecto en la implementación de la herramienta propuesta, evidencia que un conocimiento paupérrimo puede ser causante de una impresión errónea de la institución.

Pregunta 3 ¿Cree importante que las buenas estrategias de promoción, permite que la Caja de Ahorros sea mucho más conocida?

Tabla 8
Estrategias de Promoción

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

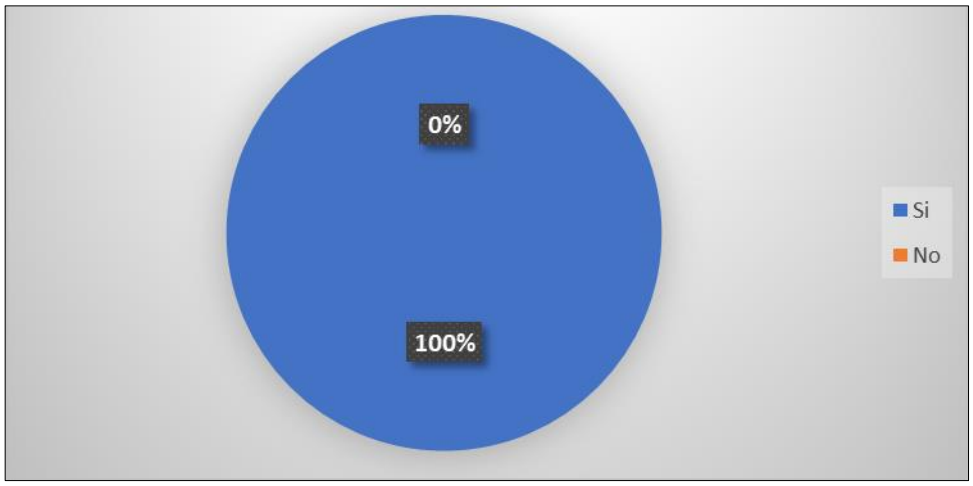


Figura 8 Estrategias de Promoción
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Mediante el análisis estadístico, se constató que el 100% de los trabajadores creen que son importantes las buenas estrategias de promoción, para que la Caja de Ahorros sea mucho más conocida.

Se infiere que, al tener una eficiente gestión, se conlleva una serie de procedimientos, y se abarcan desde las perspectivas indicadas en el desarrollo de la herramienta Balanced Scorecard, permitiendo una buena imagen de la entidad financiera.

Pregunta 4 ¿En el tiempo que ha laborado ha recibido alguna queja o sugerencia por parte de los socios respecto al servicio prestado?

Tabla 9
Quejas y sugerencias

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

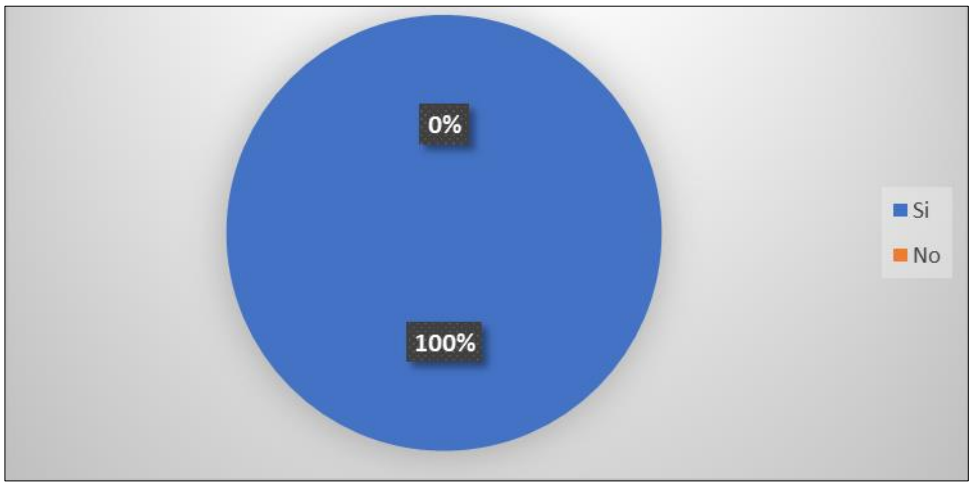


Figura 9 Quejas y sugerencias
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

A través del análisis estadístico, se obtiene como resultado que el 100% de colaboradores de la entidad financiera han recibido quejas o sugerencias por parte de los socios respecto al servicio prestado.

Las quejas y sugerencias son resultado de una falta de control en la gestión, dando paso a una cantidad de procesos erróneos, sin duda alguna, esto disminuye al generar y establecer estrategias y procedimientos que permiten tener el monitoreo y evaluación de las actividades desarrolladas.

Pregunta 5 ¿Usted conoce o ha oído hablar sobre lo qué es un indicador de gestión?

Tabla 10
Conocimiento de Indicadores

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	83%
No	2	17%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

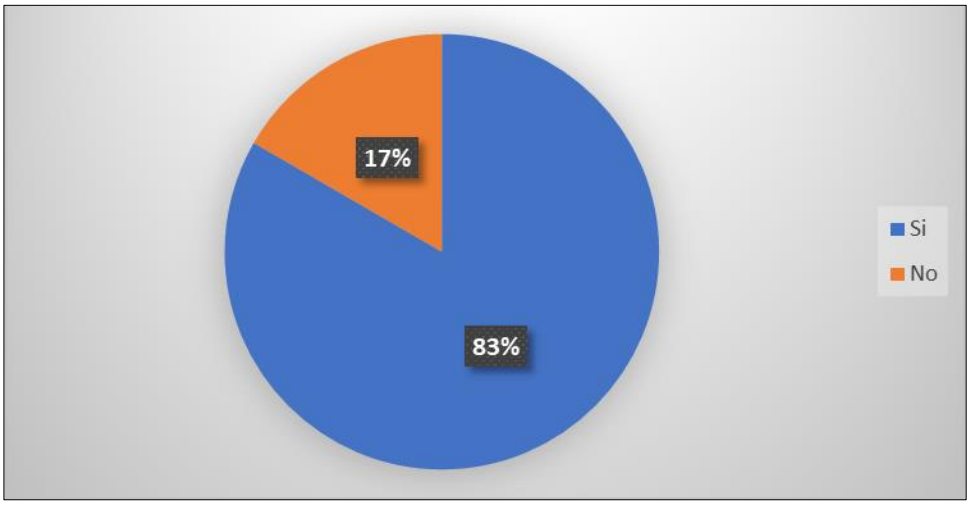


Figura 10 Conocimiento de Indicadores
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Con referencia en el análisis estadístico, se tiene que el 83% de los empleados de la Caja de Ahorros si conocen o han oído hablar sobre lo qué es un indicador de gestión, mientras que el 17% desconoce sobre lo que es un indicador de gestión.

El conocimiento sobre indicadores ayuda a que el desarrollo de la herramienta Balanced Scorecard se gestione con normalidad y se efectúen los planteamientos establecidos con total facilidad, con el fin de poder realizar los correctivos o ajustes correspondientes en determinado momento.

Pregunta 6 ¿Dispone la entidad financiera de indicadores de gestión?

Tabla 11
Disposición de Indicadores de Gestión

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	75%
No	3	25%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

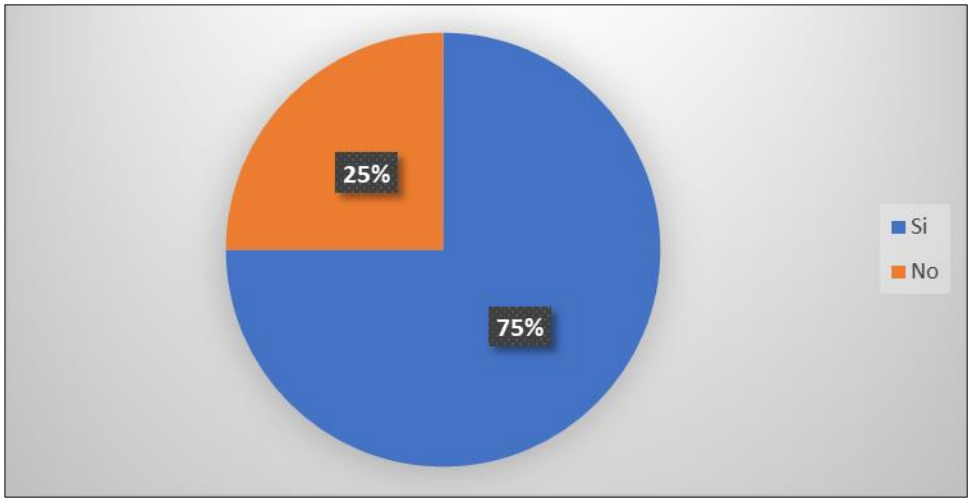


Figura 11 Disposición de Indicadores de Gestión
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Por medio del análisis estadístico, se refleja que el 75% de los trabajadores de la institución, indican que la entidad financiera si dispone de indicadores de gestión, mientras que el 25% de trabajadores manifiestan que no.

Los indicadores son una parte esencial en la construcción del Cuadro de mando integral, aquello permite una medición del trabajo realizado y, por lo tanto, facilita el desarrollo y ejecución de la herramienta propuesta.

Pregunta 7 ¿Usted considera que la aplicación de indicadores de gestión influenciaría de manera positiva en su desempeño?

Tabla 12
Criterio sobre Indicadores de Gestión

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

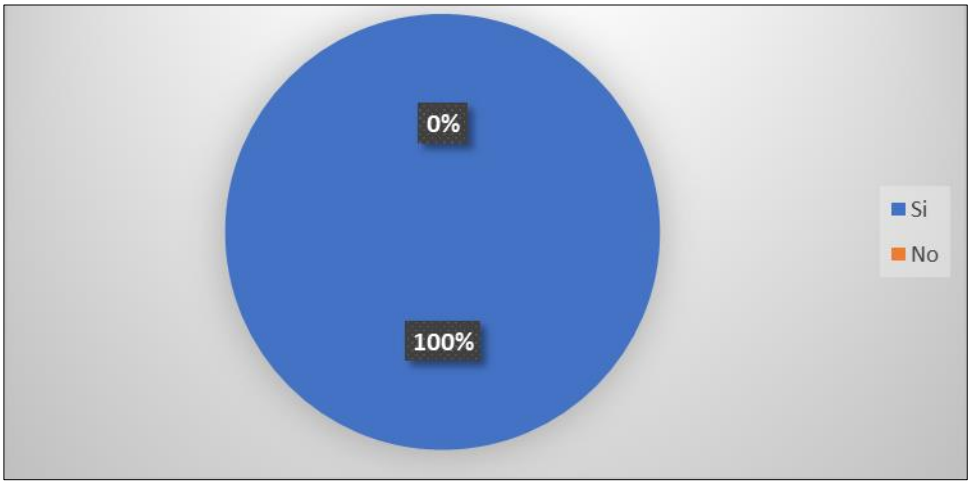


Figura 12 Criterio sobre Indicadores de Gestión
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

De acuerdo con el análisis estadístico, se puede observar que el 100% de los colaboradores de la institución, contemplan que la aplicación de indicadores de gestión si influenciaría de manera positiva en su desempeño, con lo cual se evidencia que la herramienta de control de gestión, de manera unánime, es aceptada.

Pregunta 8 ¿Le gustaría a usted que la entidad financiera tenga parámetros de medición, los cuales se empleen como guía para la realización de sus actividades?

Tabla 13
Parámetros de Medición

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

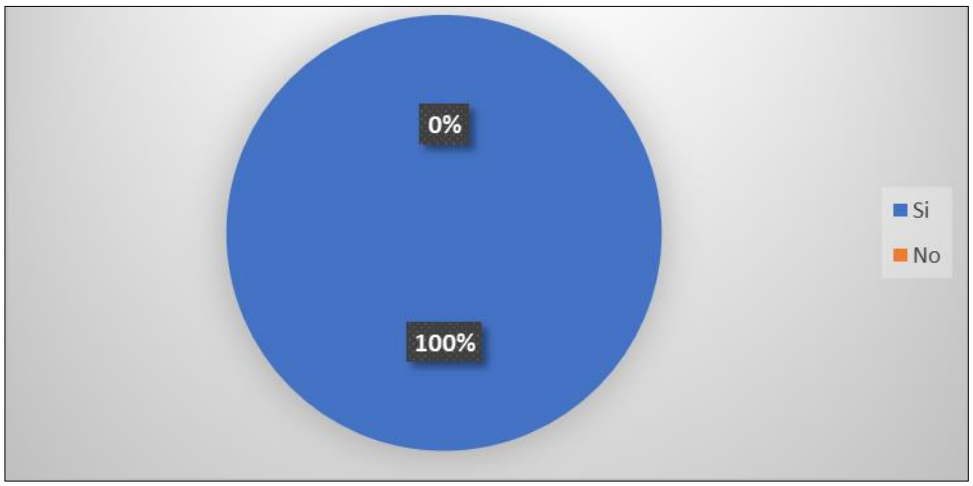


Figura 13 Parámetros de Medición
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Por medio del análisis estadístico, se evidencia que el 100% de trabajadores de la Caja de Ahorros, mencionan que si les gustaría que la entidad financiera tenga parámetros de medición, los cuales se empleen como guía para la realización de sus actividades.

El Cuadro de Mando Integral ofrece diversas características que permiten un control general sobre actividades planteadas, y de acuerdo a las estadísticas obtenidas, su implementación se considera como gran aporte para la entidad financiera.

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

Tabla 14
Adquisición de Conocimiento de Indicadores

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	0	0%
Mediante un folleto	0	0%
Grupo de redes sociales	0	0%
Capacitaciones	12	100%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

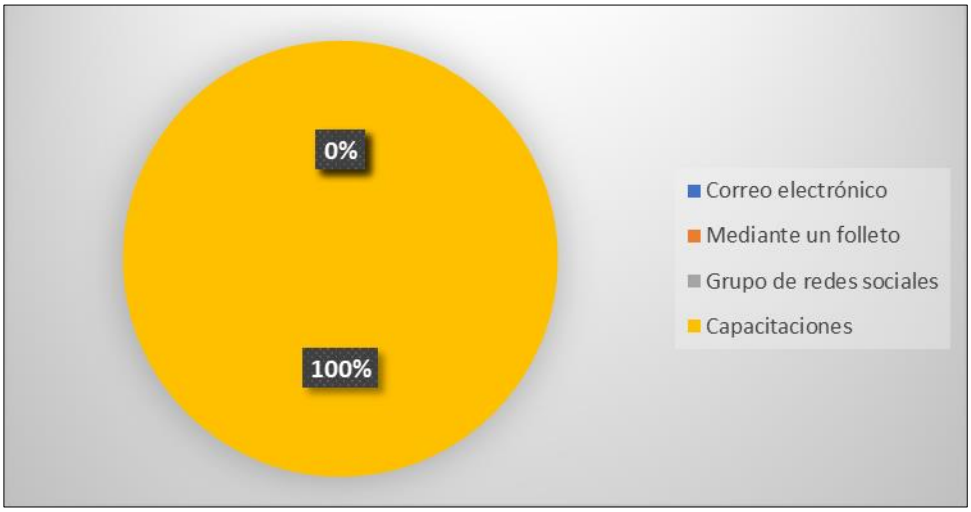


Figura 14 Adquisición de Conocimiento de Indicadores
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Con el análisis estadístico, se obtiene que el 100% de los empleados de la institución, prefieren adquirir conocimientos sobre los indicadores de gestión mediante capacitaciones.

En el desarrollo de la herramienta, se plantean capacitaciones como una de las actividades a efectuarse, lo que evidentemente, se complementa con el pensar de todos los empleados de la Caja de Ahorros.

Pregunta 10 ¿Con qué frecuencia considera conveniente que debería socializarse temas relacionados sobre los indicadores de gestión?

Tabla 15
Frecuencia de Socialización de Indicadores de Gestión

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 vez a la semana	0	0%
1 vez al mes	12	100%
1 vez cada seis meses	0	0%
Nunca	0	0%
Total	**12**	**100%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

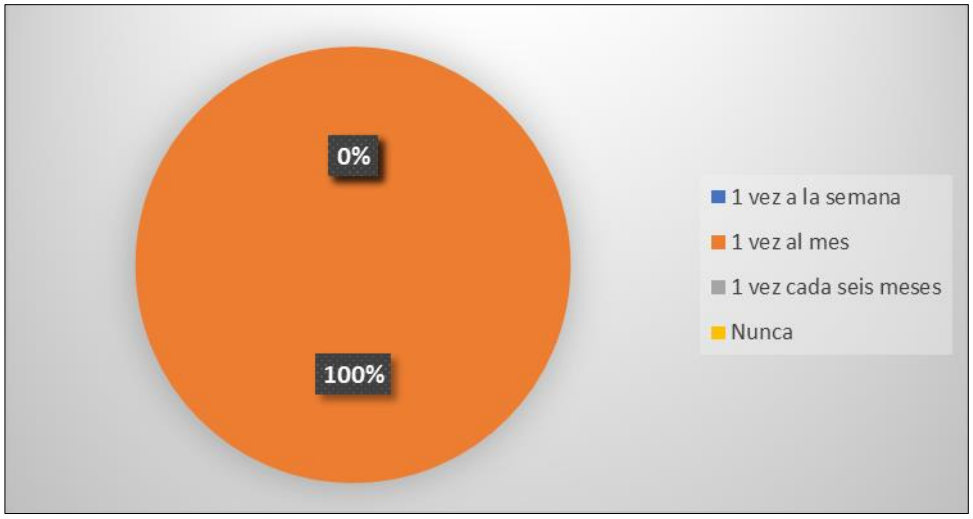


Figura 15 Frecuencia de Socialización de Indicadores de Gestión
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

A través del análisis estadístico, se puede observar que el 100% de los empleados de la entidad financiera desean que la socialización de temas relacionados a indicadores de gestión sea realizada una vez por mes. La flexibilidad que ofrece la herramienta, conlleva a que los puntos establecidos sean abarcados en diferentes sesiones, lo cual permite que la socialización se efectué de acuerdo al criterio de los colaboradores de la institución.

5.03 Elaboración y Socialización de la Herramienta

5.03.01 Desarrollo de la Herramienta

Para el diseño de un Cuadro de Mando Integral se debe seguir los siguientes pasos:

❖ **Estructura**

En este punto se debe decidir la estructura con la que se va a trabajar el Cuadro de Mando Integral, aunque existen varios diseños, queda a libre disposición la decisión del modelo con el que se desarrollará la herramienta.

Para la ejecución del presente proyecto se hará uso de los siguientes encabezados:

1 Perspectiva	2 Objetivo	3 Indicador	4 Fórmula	5 Meta	6 Estrategia	7 Responsable	8 Medida de Verificación	9 Semaforización

Figura 16 Encabezados Estructura Cuadro de Mando Integral
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

❖ **Establecimiento de las Perspectivas**

Las cuatro perspectivas establecidas en la herramienta, pueden ser aplicadas ya sea de manera general, es decir, para la empresa, así como de manera particular, en otras palabras, para un área específica. En efecto las perspectivas mencionadas son**:**

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del Cliente
- ✓ Perspectiva de Procesos Internos
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

❖ **Fijación de Objetivos**

El establecimiento de objetivos para el Cuadro de Mando Integral que sean medibles y alcanzables, permitirán flexibilidad y adaptabilidad a la herramienta. Para plantear los objetivos, en primera instancia, se debe partir de una matriz FODA. La matriz FODA de la Caja de Ahorro Maki Mañachi, es la que se indica a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Entidad regulada por la SEPS • Cercanía con los socios • Credibilidad y confianza entre los socios • Único servicio financiero en el barrio • Horario de atención extendido (sábados y feriados)	• Baja competencia en el sector • Mercado demandante alto de microcréditos • Alianzas estratégicas • Avances tecnológicos
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Limitado presupuesto para publicidad. • Organigrama poco definido • Personal poco capacitado • Personal desmotivado • Escasos servicios automatizados	• Desconocimiento de personas sobre caja de ahorro • Baja difusión por parte del SEPS a este segmento. • Crisis económica nacional • Sobreendeudamiento de socios • Crecimiento y superación de la competencia directa

Figura 17 Matriz FODA
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Una vez que se ha realizado la matriz FODA, se procede con la elaboración del mapeo estratégico, como se presenta en el siguiente cuadro:

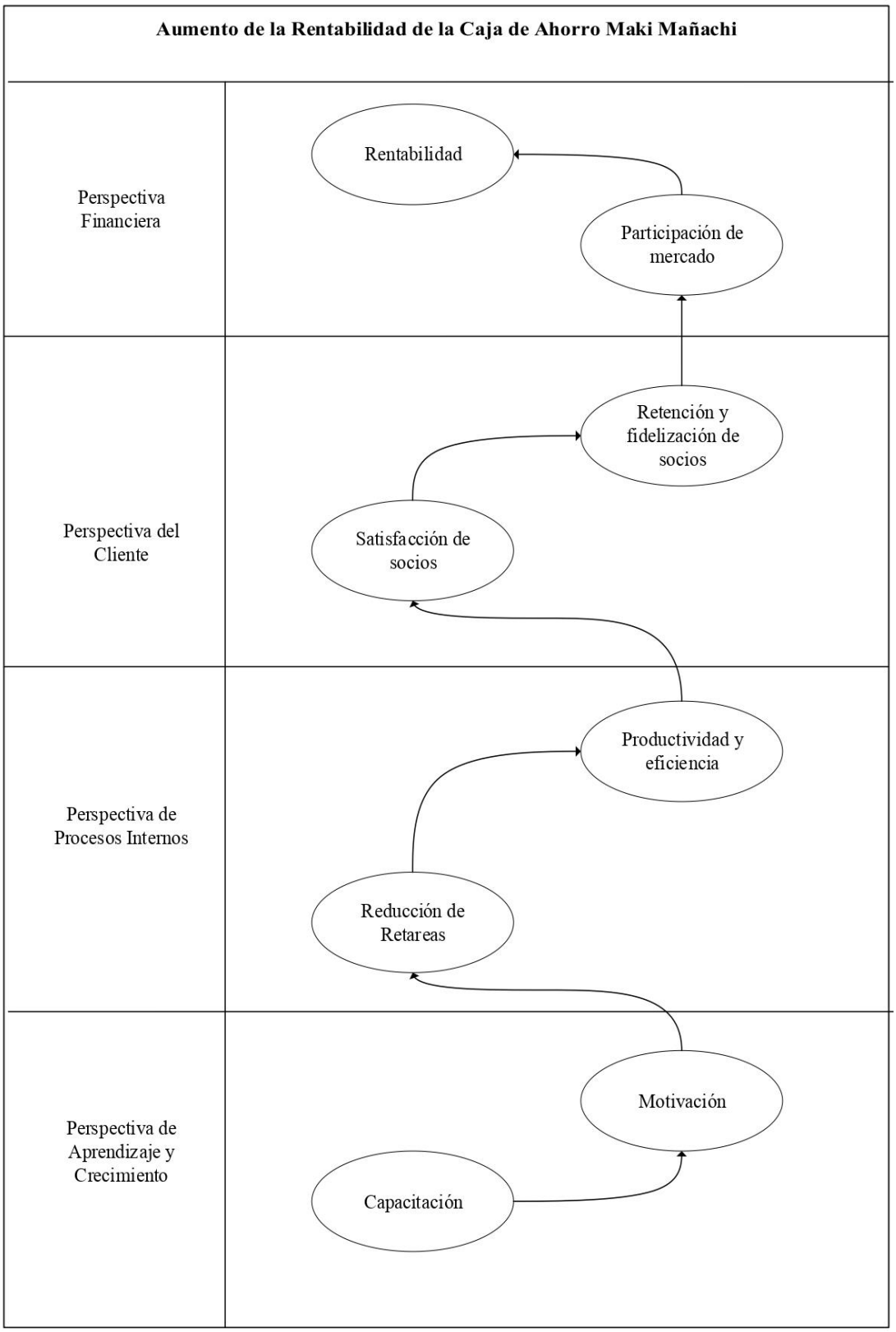


Figura 18 Cuadro de Mapeo Estratégico
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

En la elaboración del mapeo estratégico se hizo necesario la utilización de diversos elementos como puntos de análisis, los cuales se indican de manera detallada a continuación:

- Capacitación: consiste en la adquisición de conocimientos respondiendo a las necesidades institucionales.
- Motivación: se enfoca en la generación de emociones positivas en los empleados de la Caja de Ahorros.
- Reducción de retareas: radica en no realizar los trabajos de manera reiterativa.
- Productividad y eficiencia: indica el rendimiento a la máxima capacidad del personal para alcanzar metas con la menor cantidad de recursos.
- Satisfacción de socios: hace referencia a la solución de necesidades y requerimientos de los socios.
- Retención y fidelización de socios: implica la lealtad del cliente con los servicios prestados por la entidad.
- Participación de mercado: consiste en la ampliación de la cartera de socios.
- Rentabilidad: se basa en que la entidad financiera obtendrá beneficios a través de los procesos implementados.

❖ **Indicadores de Gestión KPI`S**

El planteamiento de indicadores consiste en la manera en cómo van a ser medidos los objetivos y lo recomendable es colocar máximo dos indicadores por objetivo fijado, cuyo único fin persigue una rápida visualización y análisis, lo que facilita el control de gestión y evaluación de resultados obtenidos.

❖ **Establecimiento de la meta**

Uno de los aspectos relevantes en la herramienta es la fijación de metas, dado que estas deben ser reales, objetivas y alcanzables, ya que al existir un planteamiento erróneo puede desencadenar en una pérdida de enfoque e incumplimiento.

❖ **Actividades o estrategias de acción**

Son las acciones que la empresa va a ejecutar para a ir cumpliendo cada uno de los objetivos planteados, cabe recalcar que el Cuadro de Mando Integral se encuentra estructurado desde abajo hacia arriba, es decir, se inician cumpliendo los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, seguida de la Perspectiva de Procesos Internos, después la Perspectiva del Cliente y finalmente la Perspectiva Financiera.

❖ **Responsable**

Para la efectiva ejecución del actual proyecto resulta necesario asignar un responsable el cual se encargará de guiar y controlar las actividades de acción previamente establecidas.

En este caso, al ser una institución pequeña, se considera como responsable al Gerente General para el cumplimiento de las diversas estrategias, aunque queda a libre disposición delegar a quien se considere pertinente.

❖ **Medio de Verificación**

Son aquellos elementos cuya inclusión dentro de la herramienta es relevante ya que ayudan al monitoreo y evaluación de los indicadores, con lo que se puede constatar el cumplimiento de cada uno de ellos.

❖ **Semaforización**

La técnica de semaforización permite medir el cumplimento de actividades. En el presente proyecto la semaforización se utilizará de la siguiente manera:

- **Verde**

El color verde en la semaforización representa a todas aquellas actividades que se encuentran en proceso, en otras palabras, son las acciones se están ejecutando en ese momento.

- **Amarillo**

El color amarillo hace referencia a las acciones que se encuentran próximas a ser ejecutadas, una vez que las actividades que estén en color verde concluyan con su proceso.

- **Rojo**

El color rojo indica que las actividades aún están distantes de ser ejecutadas, y su proceso está a la espera de la culminación de las acciones iniciales.

Figura 19 Semaforización
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

❖ **Diseño del Cuadro de Mando Integral**

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos que anteceden, la estructura consolidada del Cuadro de Mando Integral se muestra a continuación:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Estrategia	Responsable	Medida de Verificación	Semaforización
Perspectiva Financiera	• Generar mejor rentabilidad • Mejorar la participación de mercado	• Aumento de rentabilidad • Incremento en solicitudes de crédito	• $\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}\right) * 100$ • $\left(\frac{\#\text{solicitudes actuales}}{\#\text{solicitudes anteriores}} - 1\right) * 100$	• ≥4% • ≥60%	• Reducción de gastos innecesarios • Ofreciendo productos y servicios financieros llamativos	• Gerencia General	• Estados financieros	
Perspectiva Clientes	• Obtener mayor retención y fidelización de socios • Buscar la satisfacción de los socios	• Incremento en número de transacciones por socios • Disminución número de quejas	• $\left(\frac{\#\text{transacciones diarias}}{\#\text{socios totales}}\right) * 100$ • $\left(\frac{\#\text{quejas actuales}}{\#\text{quejas anteriores}} - 1\right) * 100$	• ≥80% • ≥70%	• Brindando atención y servicio de personalizado • Solventando todos los requerimientos de los socios	• Gerencia General	• Informes de gestión	
Perspectiva Procesos Internos	• Mejorar la productividad y eficiencia • Reducir retareas en la gestión	• Incremento en número de socios atendidos • Decremento de retareas	• $\left(\frac{\#\text{socios atendidos}}{\#\text{socios totales}}\right) * 100$ • $\left(\frac{\#\text{actividades repetidas}}{\#\text{actividades totales}}\right) * 100$	• ≥90% • ≥70%	• Creando flujogramas de procesos	• Gerencia General	• Flujogramas	
Perspectiva Formación y Crecimiento	• Generar motivación en los empleados de la entidad • Brindar capacitación a los colaboradores de la institución	• Decremento de absentismo laboral • Incremento en conocimientos del personal	• $\left(\frac{\#\text{horas ausente}}{\#\text{horas de jornada laboral}}\right) * 100$ • $\left(\frac{\text{Personal objetivo capacitado}}{\text{Total empleados}}\right) * 100$	• ≥90% • ≥90%	• Aplicando incentivos por cumplimiento de metas • Elaborando un programa a la medida de las necesidades institucionales	• Gerencia General	• Bitácoras de asistencia	

Figura 20 Cuadro de Mando Integral
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

En la elaboración de la herramienta de gestión, Cuadro de Mando Integral, se consideraron las cuatro perspectivas, con su estructura establecida organizadamente, la cual se indica a continuación:

- En la perspectiva de formación y crecimiento se hizo énfasis en el bienestar mental e intelectual de los colaboradores de la entidad financiera, dado que, a través de las de las capacitaciones, el personal de la institución tendrá la información y herramientas necesarias para brindar un óptimo servicio a los socios, y a su vez esto le representará beneficios, ya que al cumplir metas se proporcionará un incentivo al empleado.
- En la perspectiva de procesos internos se pretende mejorar la productividad y eficiencia en la gestión, así mismo se plantea reducir las retareas. Los mencionados objetivos pueden lograrse con la creación de flujogramas a nivel macro, es decir, un flujograma de procesos general, implementado en toda la Caja de Ahorros, ya que esto permite en gran medida facilitar el orden correcto de las actividades correspondientes a cada uno de los colaboradores de la institución.
- En el aspecto de la perspectiva de clientes se hace un enfoque en los socios que mantiene la entidad financiera, para lo cual, las actividades manejadas son generadas visualizando la satisfacción de cada uno de ellos, en lo que concierne a las estrategias planteadas se consideró brindar atención y servicio personalizado, también solventar todos los requerimientos presentados por los socios, con la finalidad de retenerlos y fidelizarlos.
- Como último punto, se presenta la perspectiva financiera, en la que los beneficios que persigue la institución son de carácter consecuente dado que, como se mencionó en los párrafos anteriores, se busca una mejora en cada perspectiva, por ende, al mejorar en cada aspecto, al final de las actividades y gestiones, se

producirán disminuciones de gastos innecesarios, con lo que obtendrá una atractiva participación en el mercado y el aumento de rentabilidad en la Caja de Ahorros.

Los medios de verificación y control de los objetivos, en conjunto con sus metas, indicadores y estrategias planteadas, pueden ser evidenciados a través de los estados financieros, informes de gestión, flujogramas y bitácoras de asistencia y la responsabilidad de que cada una de las actividades sean cumplidas de manera exitosa, en este caso, es del Gerente General de la entidad financiera Maki Mañachi.

5.03.02 Etapas de Socialización

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

En primera instancia se procederá con la notificación al personal de la Caja de Ahorros sobre el diseño y creación del Cuadro de Mando Integral o también denominado Balanced Scorecard.

Etapa 2 Realización de un cronograma de actividades

En esta etapa se desarrolla un cronograma en el cual se precisan las actividades a ser ejecutadas, así como las fechas y asistentes al proceso de socialización de la herramienta.

Etapa 3 Convocatoria al personal para la socialización

En este punto, se convoca de manera formal al personal de la institución, indicando la fecha y hora del desarrollo de la socialización.

Etapa 4 Desarrollo de la socialización

Esta etapa implica la ejecución de la socialización del Cuadro de Mando Integral, detallando los aspectos relevantes, recalcando su uso, importancia y aplicación.

Etapa 5 Medición del impacto de la socialización

Finalmente, en esta etapa se ejecuta una encuesta, la cual se encuentra en el ANEXO 2, con lo cual se podrá verificar el impacto que tuvo la herramienta de control interno en el personal de la institución. La socialización realizada en la entidad financiera, se encuentra adjunta en el ANEXO 3. El análisis de la socialización se presenta a continuación:

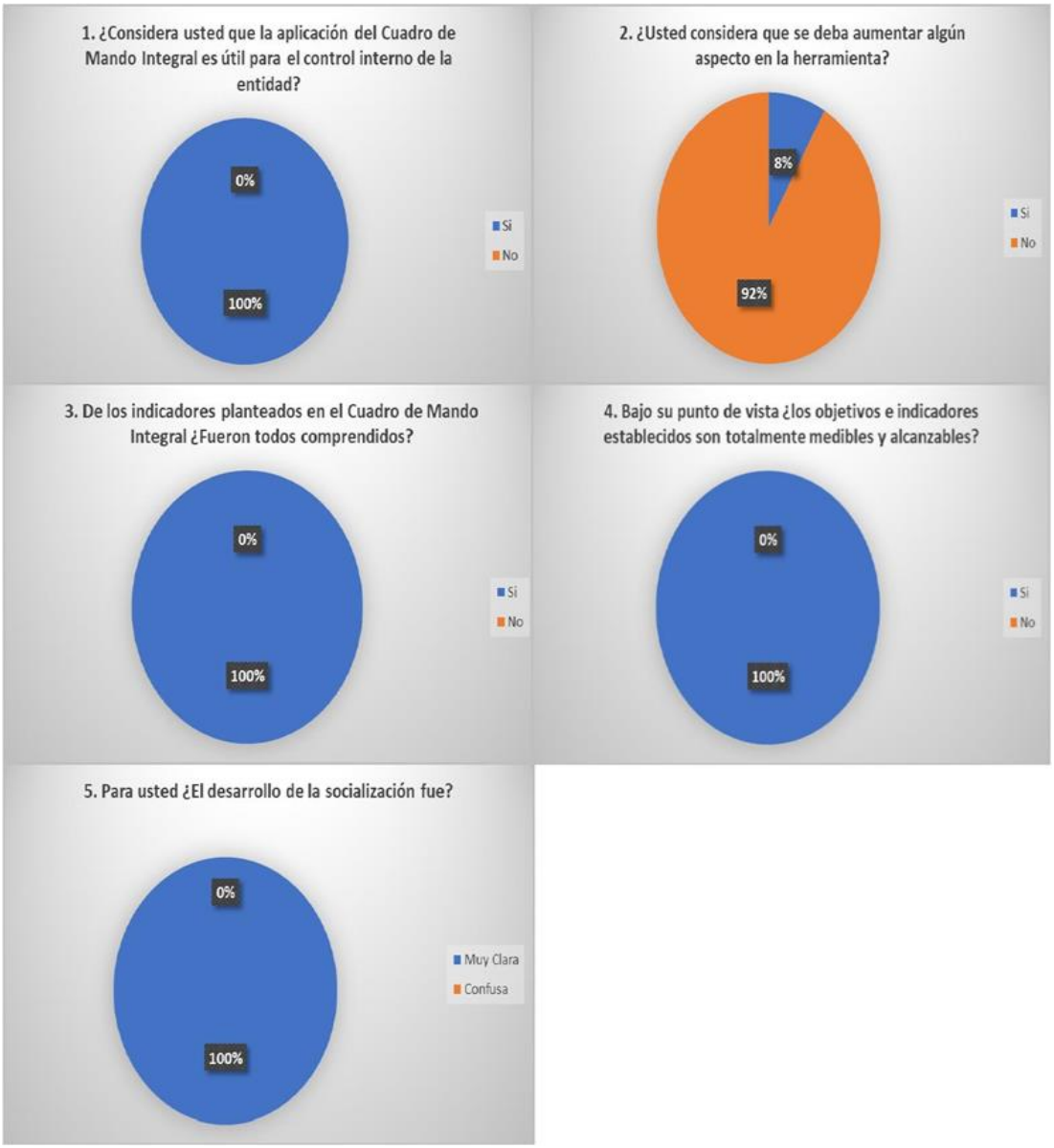


Figura 21 Impacto Socialización Cuadro de Mando Integral
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta respecto a la socialización impartida en la entidad financiera Maki Mañachi, se infiere que el Cuadro de Mando Integral, fue de gran interés y acogida por parte de los colaboradores de la institución. Cabe recalcar que la estructura y contenido de la herramienta fue totalmente comprendido por el personal de la Caja de Ahorros, lo que facilita el proceso de la implementación de la propuesta en la institución.

CAPÍTULO VI

6.0 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01 Recursos

Los recursos son los elementos necesarios con los que cuenta una empresa para el desarrollo de sus actividades con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Los recursos establecidos para la presente propuesta son:

6.01.01 Recursos Humanos

Hace referencia a las personas que colaboran en un determinado lugar, las cuales comparten sus conocimientos y habilidades, además son una parte importante para el correcto funcionamiento de los otros recursos.

- Autor del Proyecto
- Empleados de la Entidad Financiera

6.01.02 Recursos Tecnológicos

Son los medios que utilizan tecnología, ayudan en la ejecución de las acciones establecidas y de esta manera se pueden conseguir los propósitos deseados.

- Internet
- Computadora Portátil

- Impresora
- Memoria Usb

6.01.03 Recurso Materiales

Son aquellos bienes disponibles que permiten el desarrollo de las actividades y estrategias planteadas.

- Esferos
- Carpeta
- Resma de hojas de papel bond
- Impresiones de encuestas
- Impresiones, anillados y empastado de Proyecto
- Cuadro de Mando Integral Físico

6.02 Presupuesto

El presupuesto es una estimación de recursos en un determinado período, es decir, la cantidad necesaria de dinero para el desarrollo de las actividades planificadas.

Tabla 16
Presupuesto

Ítem	Cantidad	Valor	Valor Total
Internet	1	22,00	22,00
Computadora portátil	1	500,00	500,00
Impresora	1	100,00	100,00
Memoria USB	1	10,00	10,00
Esferos	2	0,35	0,70
Carpeta	1	0,75	0,75
Resma hojas de papel bond	1	3,75	3,75
Impresiones de encuestas	12	0,10	1,20
Impresiones de Proyecto	3	5,00	15,00
Anillado de Proyecto	3	1,00	3,00
Empastado de Proyecto	3	15,00	45,00
Transporte	N/A	30,00	30,00
Alimentación	N/A	50,00	50,00
Cuadro de Mando Integral Físico	1	100,00	100,00
Total			**881,40**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

6.03 Cronograma

Mes	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre		
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Capítulo I																			
Antecedentes																			
Definición del Problema y Matriz T																			
Capítulo II																			
Análisis de Involucrados																			
Capítulo III																			
Árbol de Problemas y Objetivos																			
Capítulo IV																			
Matriz de análisis de Alternativas y de Impacto de Objetivos																			
Diagrama de Estrategias, Matriz de Marco Lógico																			
Capítulo V																			
Antecedentes de la herrramienta)																			
Descripción de la herramienta																			
Diseño y tabulación de la encuesta																			
Matriz FODA y Mapeo Estratégico																			
Diseño y socialización del CMI																			
Capítulo VI																			
Presupuesto y Cronograma																			
Capítulo VII																			
Conclusiones y Recomendaciones																			
Revisión Final																			

Figura 22 Cronograma
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

CAPÍTULO VII

7.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 Conclusiones

- La determinación del problema que se percibe en la entidad financiera, surge a partir de un minucioso análisis, tomando en consideración diferentes elementos, tales como las causas, que son el origen del inconveniente, así como los efectos, que son los posibles acontecimientos en los que puede desencadenar la problemática si no existe una intervención de mejora.
- Las estrategias planteadas son un aspecto importante en el desarrollo de la herramienta, ya que su correcta ejecución permite lograr las metas deseadas, cuyos resultados pueden ser medidos a través de los indicadores establecidos, por lo tanto, una excelente asignación de actividades permite un total cumplimiento de los propósitos anhelados.
- El Cuadro de Mando Integral puede ser adaptado a cualquier empresa, considerando que posee cuatro perspectivas las cuales permiten obtener diferentes enfoques, y la aplicación de diversas estrategias con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados, sin embargo, resulta de vital importancia que tanto la Alta Gerencia, como los colaboradores de la empresa se vean comprometidos e identificados con los objetivos que persigue la entidad financiera, ya que de estos factores depende el éxito final de la herramienta.

- La implementación del Cuadro de Mando Integral a través de las perspectivas e indicadores en la Caja de Ahorros Maki Mañachi, ayuda a tener un control efectivo en la entidad, impactando en la apertura de cuentas, lo que se consecuentemente se traduce en mayor rentabilidad para la institución.

7.02 Recomendaciones

- Antes de plantear los objetivos, indicadores, metas, responsables y estrategias es necesario que se entienda de manera completa lo que refiere a cada una de las perspectivas, ya que dichas perspectivas siguen un orden lógico que, si no se respeta, la herramienta pierde su enfoque.
- Si bien es cierto, el cuadro de mando integral ofrece la ventaja de que puede ser implementado en alguna área específica o en la empresa general, lo recomendable es aplicarlo de manera general, ya que permitirá una mejor visualización de resultados que van a ir en contraste con los propósitos deseados por la empresa.
- El excesivo planteamiento de indicadores, puede desencadenar en la pérdida de enfoque al momento de conseguir los objetivos, por lo que se aconseja, solamente establecer dos indicadores, los cuales resultan suficientes, objetivos y medibles.

BIBLIOGRAFÍA

Abreu, J. (2014). El *Método de la Investigación*. Recuperado de Spenta Mexico: http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf

Arias, F. (2012, Pág.31). *El Proyecto de Investigación*. 6ta Edición. Caracas: Episteme.

Avila, D. (2018, Pág.17). *Diseño de una planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard (BSC) para generar ventaja competitiva de mercado para la Farmacia Pallares ubicada en la parroquia de Cotocollao D.M.Q.* (Tesis de Pregrado). Instituto Tecnológico Superior Cordillera, Ecuador.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2004). *El Marco Lógico para el Desarrollo de Proyectos.* Recuperado de Funlibre: http://funlibre.org/documentos/diplorecyam/MARCO%20LOGICO.pdf

Baraybar, F. (2010, Pág.9). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. 1ra Edición. Madrid: ESIC.

Bisbe, J. (2010, Págs. 53-54). *La Mayoría de Edad del Cuadro de Mando Integra*l. Harvard Deusto Business. Recuperado de: http://www.jmrentabiliza.com/mayoria%20de%20edad.pdf

Carrasco, L. (2009, Págs.18-19). *Marco Lógico Instrumento para la formulación de Proyectos.* 1ra Edición. Santo Domingo: Corripio.

Constitución del Ecuador. (2008, Pág.148). *Sistema Financiero.* Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf

Dávila, A. (1999, septiembre). *El Cuadro de Mando Integral.* Revista de Antiguos Alumnos. Recuperado de https://alumni.iese.edu/es/home

Kawulich, B. (2005). *Forum Qualitative Social Research.* Recuperado de http://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Observacion.pdf

Moreno, M. (2012). *Análisis del campo de fuerzas*. Recuperado de Myadriapolis: http://www.myadriapolis.net/2015/03/el-analisis-del-campo-de-fuerzas.html

Ortegón, E. Pacheco, J & Prieto, A. (2005, Págs. 8-9). Metodología de Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. 2da Edición. Santiago de Chile: CEPAL

Rosales, K. (2017). *Elaboración y socialización de un manual de procedimientos para el departamento de cartera de crédito, orientados al mejoramiento de la gestión financiera de la Cooperativa Amauta Cia Ltda. en el D.M.Q, año 2017*(Tesis de Pregrado). Instituto Tecnológico Superior Cordillera, Ecuador.

Torres, M., & Paz, K. (2014). *Métodos de recolección de datos para una investigación. IHMS*. Recuperado de http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Implementación Cuadro de Mando Integral

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer las necesidades institucionales, además, obtener opiniones respecto a la implementación de una herramienta de control interno, y generar así, satisfacción constante de los colaboradores de la Caja de Ahorros.

1. **¿Qué tiempo se encuentra usted colaborando en la Caja de Ahorros?**

   Menos de 1 año ☐ De 1 a 3 años ☐

   De 3 a 5 años ☐ Mas de 5 años ☐

2. **¿Considera usted que desconocer sobre lo que son cajas de ahorro, genera una mala percepción de las personas respecto a estas entidades financieras?**

   Si ☐ No ☐

3. **¿Cree importante que las buenas estrategias de promoción, permite que la Caja de Ahorros sea mucho más conocida?**

   Si ☐ No ☐

4. **¿En el tiempo que ha laborado ha recibido alguna queja o sugerencia por parte de los socios respecto al servicio prestado?**

   Si ☐ No ☐

5. **¿Usted conoce o ha oído hablar sobre lo qué es un indicador de gestión?**

   Si ☐ No ☐

6. **¿Dispone la entidad financiera de indicadores de gestión?**

   Si ☐ No ☐

7. ¿Usted considera que la aplicación de indicadores de gestión influenciaría de manera positiva en su desempeño?

Si ☐ No ☐

8. ¿Le gustaría a usted que la entidad financiera tenga parámetros de medición, los cuales se empleen como guía para la realización de sus actividades?

Si ☐ No ☐

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

Correo Electrónico ☐ Mediante un folleto ☐

Grupos de redes sociales ☐ Capacitaciones ☐

10. ¿Con qué frecuencia considera conveniente que debería socializarse temas relacionados sobre los indicadores de gestión?

1 vez a la semana ☐ 1 vez al mes ☐

1 vez cada seis meses ☐ Nunca ☐

Anexo 1 Encuesta Implementación Cuadro de Mando Integral
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Anexo 2: Encuesta Socialización Cuadro de Mando Integral

1. ¿Considera usted que la aplicación del Cuadro de Mando Integral es útil para el control interno de la entidad?

a) Si

b) No

2. ¿Usted considera que se deba aumentar o disminuir algún aspecto en la herramienta?

a) Si

b) No

3. De los indicadores planteados en el Cuadro de Mando Integral ¿Fueron todos comprendidos?

a) Si

b) No

4. Bajo su punto de vista ¿los objetivos e indicadores establecidos son totalmente medibles y alcanzables?

a) Si

b) No

5. Para usted ¿El desarrollo de la socialización fue?

a) Muy Clara

c) Confusa

Anexo 2 Impacto de la Socialización
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Anexo 3: Socialización Herramienta Cuadro de Mando Integral

Anexo 3 Socialización
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Ramiro Rogel

Quito, 02 de octubre de 2019

Señores

Instituto Tecnológico Superior "Cordillera"

Presente

De mi consideración:

Por petición del **Sr. Jonathan Ramiro Rogel Tandazo**, con **CI 172334625-8**; me permito certificar que: realizó la implementación y socialización del Cuadro de Mando Integral en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito Maki Mañachi, 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 entidad financiera, 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. César Salambay

Gerente Caja Solidaria de Ahorro y Crédito Maki Mañachi

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	RAMIRO_ROGEL.docx (D56096941)
Submitted:	9/26/2019 8:38:00 PM
Submitted By:	jonrogel94@hotmail.com
Significance:	1 %

Sources included in the report:

PATRICIA PALMA.docx (D51096685)
cf21c357-8b96-4ee2-ae4f-5c39ae7bee6e

Instances where selected sources appear:

3

Ing. Andrés Analuisa

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

BITACORA PARA EL CONTROL DE PROYECTOS DE TITULACIÓN

NOMBRE TUTOR:	ANALUISA AGUIAR ARMANDO ANDRES
NOMBRE ESTUDIANTE:	ROGEL TANDAZO JONATHAN RAMIRO
CARRERA:	ADMINISTRACION BANCARIA Y FINANCIERA
TEMA DE TITULACIÓN:	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION A TRAVES DEL BALANCE SCORECARD PARA LA CAJA DE AHORROS MAKI MAÑACHI, UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2019
IMPRESIÓN REPORTE:	Quito, 18 de noviembre del 2019 10:09:40
TIPO REPORTE:	ACUMULATIVO
ESTADO FINAL/OBSERVACION:	PROYECTO ACTIVO / NO GRADUADO /
MODALIDAD:	INVESTIGACION DESARROLLO INNOVACION
PERIODO:	ABR 2019_SEP 2019

NO.	CODIGO	FECHA TUTORIA	TIPO ASESORIA	HORA INICIO	TEMA TRATADO	HORA FIN	HORAS	OBSERVACION	ESTADO SC
1	187081	2019-05-15	INSITU	2019-05-15 16:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2019-05-15 17:00:00	1.00	EXPLICACIONES DEL DESARROLLO DEL CONTEXTO DEL PROYECTO Y NORMAS APA. SE SOLICITA AVANCES DE LA JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	PROCESADO
2	187708	2019-05-18	AUTONOMA	2019-05-18 12:00:00	ANTECEDENTES / CONTEXTO	2019-05-18 22:00:00	10.00	DESARROLLO DEL CONTEXTO DEL PROYECTO Y AVANCES DE LA JUSTIFICACIÓN	PROCESADO
3	187082	2019-05-22	INSITU	2019-05-22 16:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-05-22 17:00:00	1.00	SE APRUEBA EL CONTEXTO DEL PROYECTO INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA LA JUSTIFICACIÓN Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ T.	PROCESADO
4	187709	2019-05-25	AUTONOMA	2019-05-25 12:00:00	ANTECEDENTES / JUSTIFICACION	2019-05-25 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA JUSTIFICACIÓN Y AVANCES DE LA MATRIZ T.	PROCESADO
5	187083	2019-05-29	INSITU	2019-05-29 16:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-05-29 17:00:00	1.00	SE APRUEBA LA JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA LA MATRIZ T Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO
6	187710	2019-06-01	AUTONOMA	2019-06-01 12:00:00	ANTECEDENTES / DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	2019-06-01 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA MATRIZ T Y AVANCES DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO
7	187084	2019-06-05	INSITU	2019-06-05 16:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-06-05 17:00:00	1.00	SE APRUEBA LA MATRIZ T INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA EL MAPEO DE INVOLUCRADOS Y SE ENVÍAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO
8	187711	2019-06-08	AUTONOMA	2019-06-08 12:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MAPEO DE INVOLUCRADOS	2019-06-08 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DEL MAPEO DE INVOLUCRADOS Y AVANCES DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.	PROCESADO
9	187085	2019-06-12	INSITU	2019-06-12 16:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS	2019-06-12 17:00:00	1.00	SE APRUEBA EL MAPEO DE INVOLUCRADOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS.	PROCESADO
10	187712	2019-06-15	AUTONOMA	2019-06-15 12:00:00	ANALISIS DE INVOLUCRADOS / MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS	2019-06-15 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS Y AVANCES DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS.	PROCESADO
11	187086	2019-06-19	INSITU	2019-06-19 16:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-06-19 17:00:00	1.00	SE APRUEBA LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS CON NORMAS APA. SE REVISA EL ÁRBOL DE PROBLEMAS Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
12	187713	2019-06-22	AUTONOMA	2019-06-22 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE PROBLEMAS	2019-06-22 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS Y AVANCES DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS.	PROCESADO
13	187087	2019-06-26	INSITU	2019-06-26 16:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-06-26 18:00:00	2.00	SE APRUEBA EL ÁRBOL DE PROBLEMAS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA EL ÁRBOL DE OBJETIVOS Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.	PROCESADO
14	187714	2019-06-29	AUTONOMA	2019-06-29 12:00:00	PROBLEMAS Y OBJETIVOS / ARBOL DE OBJETIVOS	2019-06-29 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS Y AVANCES DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.	PROCESADO
15	187088	2019-07-03	INSITU	2019-07-03 16:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-07-03 18:00:00	2.00	SE APRUEBA EL ÁRBOL DE OBJETIVOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.	PROCESADO

16	187715	2019-07-06	AUTONOMA	2019-07-06 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	2019-07-06 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS Y AVANCES DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.	PROCESADO
17	187089	2019-07-10	INSITU	2019-07-10 16:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2019-07-10 18:00:00	2.00	SE APRUEBA LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA LA MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS Y SE ENVÍA CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.	PROCESADO
18	187716	2019-07-13	AUTONOMA	2019-07-13 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	2019-07-13 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS Y AVANCES DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.	PROCESADO
19	187090	2019-07-17	INSITU	2019-07-17 16:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2019-07-17 18:00:00	2.00	SE APRUEBA LA MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA EL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DE LA MATRIZ MARCO-LÓGICO.	PROCESADO
20	187717	2019-07-20	AUTONOMA	2019-07-20 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	2019-07-20 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS Y AVANCES DE LA MATRIZ MARCO-LÓGICO.	PROCESADO
21	187091	2019-07-24	INSITU	2019-07-24 16:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2019-07-24 18:00:00	2.00	SE APRUEBA EL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS CON NORMAS APA. SE REVISA LA MATRIZ MARCO-LÓGICO Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
22	187718	2019-07-27	AUTONOMA	2019-07-27 12:00:00	ANALISIS DE ALTERNATIVAS / MATRIZ DE MARCO LOGICO	2019-07-27 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA MATRIZ MARCO-LÓGICO Y AVANCES DE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
23	187092	2019-07-31	INSITU	2019-07-31 16:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-07-31 18:00:00	2.00	SE APRUEBA LA MATRIZ MARCO-LÓGICO CON NORMAS APA. SE REVISAN LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
24	187720	2019-08-03	AUTONOMA	2019-08-03 12:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-08-03 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA Y AVANCES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA.	PROCESADO
25	187093	2019-08-07	INSITU	2019-08-07 16:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-08-07 18:00:00	2.00	SE APRUEBAN LOS ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN AVANCES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	PROCESADO
26	187721	2019-08-10	AUTONOMA	2019-08-10 12:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-08-10 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA Y AVANCES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	PROCESADO
27	187722	2019-08-11	AUTONOMA	2019-08-11 12:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION (DE LA HERRAMIENTA O METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCION)	2019-08-11 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA Y AVANCES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	PROCESADO
28	187094	2019-08-14	INSITU	2019-08-14 16:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2019-08-14 18:00:00	2.00	SE APRUEBA LA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DE ANÁLISIS DE LOS RECURSOS.	PROCESADO
29	187723	2019-08-17	AUTONOMA	2019-08-17 12:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2019-08-17 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA Y AVANCES DEL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS.	PROCESADO
30	187724	2019-08-18	AUTONOMA	2019-08-18 12:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2019-08-18 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA Y AVANCES DEL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS.	PROCESADO
31	187095	2019-08-21	INSITU	2019-08-21 16:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2019-08-21 18:00:00	2.00	SE APRUEBA LA FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA INCLUIDO NORMAS APA. SE REVISA EL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO.	PROCESADO

32	187725	2019-08-24	AUTONOMA	2019-08-24 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2019-08-24 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DEL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y AVANCES DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	PROCESADO
33	187096	2019-08-28	INSITU	2019-08-28 16:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2019-08-28 18:00:00	2.00	SE APRUEBA EL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS INCLUIDO NORMAS APA. SE REVISA EL PRESUPUESTO DEL PROYECTO Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DEL CRONOGRAMA.	PROCESADO
34	187726	2019-08-31	AUTONOMA	2019-08-31 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2019-08-31 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO Y AVANCES DEL CRONOGRAMA.	PROCESADO
35	187097	2019-09-04	INSITU	2019-09-04 16:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2019-09-04 18:00:00	2.00	SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DEL PROYECTO INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISA EL CRONOGRAMA Y SE ENVÍAN CORRECCIONES DE MEJORA. SE SOLICITA AVANCES DE LAS CONCLUSIONES DEL PROYECTO.	PROCESADO
36	187727	2019-09-07	AUTONOMA	2019-09-07 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2019-09-07 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DEL CRONOGRAMA Y AVANCES DE LAS CONCLUSIONES DEL PROYECTO.	PROCESADO
37	187098	2019-09-11	INSITU	2019-09-11 16:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2019-09-11 17:00:00	1.00	SE APRUEBA EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO INCLUIDAS NORMAS APA. SE REVISAN LAS CONCLUSIONES DEL PROYECTO Y SE ENVÍAN CORRECCIONES. SE SOLICITA AVANCES DE LAS RECOMENDACIONES DEL PROYECTO.	PROCESADO
38	187728	2019-09-14	AUTONOMA	2019-09-14 12:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2019-09-14 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LAS CONCLUSIONES DEL PROYECTO Y AVANCES DE LAS RECOMENDACIONES DEL PROYECTO	PROCESADO
39	187729	2019-09-15	AUTONOMA	2019-09-15 12:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2019-09-15 22:00:00	10.00	DESARROLLO DE LAS CORRECCIONES DE LAS CONCLUSIONES DEL PROYECTO Y AVANCES DE LAS RECOMENDACIONES DEL PROYECTO	PROCESADO
40	187099	2019-09-18	INSITU	2019-09-18 16:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2019-09-18 17:00:00	1.00	SE REVISAN Y SE APRUEBAN LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO. TRABAJO LISTO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PRIMER BORRADOR FÍSICO.	PROCESADO
						TOTAL HORAS:	**240**		

ANALUISA AGUIAR ARMANDO ANDRES **TUTOR** **CI: 1720917218**	ROGEL TANDAZO JONATHAN RAMIRO **ALUMNO** **CI: 1723346258**	CHANDI CASTRO MAYRA ALEXANDRA **DELEGADO** **CI: 1718756933**

FECHA: 14-12-19

"INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA"

CONSEJO DE CARRERA

Adm. Bancaria y Financiera

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Administración Bancaria y Financiera

ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso del Trabajo de Integración Curricular, se **AUTORIZA** realizar el empastado del Trabajo de Integración Curricular, del alumno(a) Rogel Tandazo Jonathan Ramiro, portador de la cédula de identidad Nº 172334625-8, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 18 de Noviembre 2019

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"
26 NOV 2019
VISTO FINANCIERO
CAJA

Sra. Mariela Balseca
CAJA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"
25 NOV 2019
COORDINACIÓN PRÁCTICAS

Ing. Samira Villalba
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"
CONSEJO DE CARRERA

Ing. Mayra Alexandra Chandi
DELEGADO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"
DIRECCIÓN DE CARRERA
Adm. Bancaria y Producción

Mg. María Fernanda Búrga
DIRECTOR DE CARRERA

BIBLIOTECA
CORDILLERA

Ing. William Parra López
BIBLIOTECA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"
28 NOV 2019
Secretaría Académica
Tnlgo. Luis Hernández Benavidez

Tnlgo. Luis Hernández
SECRETARIA ACADÉMICA