

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.
Caso de aplicación: Dirección General de Finanzas de la Armada
del Ecuador**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL, (MBA)**

ANDREA GUADALUPE CASTRO ROSERO

andreacastro2008@hotmail.com

Director: Prof. MBA. Ing. Alfonso Ricardo Monar Monar.

Quito, abril 2013



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación (ó tesis de grado) presentado por ANDREA GUADALUPE CASTRO ROSERO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing.	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Ing. Nombre del Decano

DECANO

DECLARACIÓN

Yo Andrea Guadalupe Castro Rosero, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

ANDREA GUADALUPE CASTRO ROSERO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Andrea Guadalupe Castro Rosero, bajo mi supervisión.

Prof. MBA. Ing. Alfonso Ricardo Monar Monar

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en forma infinita a Dios por permitirme dar un paso más en mi vida, ya que sin su eterno amor hubiese sido imposible concluir este trabajo.

A mi amado esposo Juan Carlos, por todo el tiempo y apoyo incondicional que me brindó para concluir esta tesis.

A mi pequeños tesoros, quienes son mi impulso para seguir adelante mis hijitos Andrés y Arianna, quienes supieron entenderme y apoyarme cuando tenía que apartarme de su lado.

A mis padres Clementina y José por haberme apoyado durante mi vida y ser durante mis ausencias los segundos padres para mis hijos.

A mi director de tesis el Ing. Ricardo Monar quien me brindó su conocimiento para realizar esta tesis.

Por último agradezco a todas aquellas personas, amigos y compañeros de la Armada del Ecuador quienes me apoyaron de una y u otra forma brindándome la información y el apoyo necesario para realizar este trabajo.

DEDICATORIA

A DIOS, por permitirme llegar hasta este momento importante de mi formación profesional.

Al gran amor de mi vida, mi esposo Juan Carlos, a mis hijos Andrés y Arianna, fuentes de mi fortaleza

A mis padres Clementina y José por ser ejemplos de amor y perseverancia.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ARMADA DEL ECUADOR	2
1.1.1 MISION	3
1.1.2 VISION	3
1.1.3 VALORES.....	3
1.1.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	3
1.1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	5
1.2 DIRECCION GENERAL DE FINANZAS	8
1.2.1 VISION DE LA DIRECCION GENERAL DE FINANZAS	9
1.2.2 ESTRUCTURA ORGANICA	9
1.2.2.1 Departamento de Presupuesto.....	9
1.2.2.2 Departamento de Contabilidad	10
1.2.2.3 Departamento de Activos Fijos	10
1.2.2.4 Departamento de Tesorería.....	10
1.2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	10
1.2.4 MAPA DE PROCESOS DE LA DIRECCION GENERAL DE FINANZAS	11
1.2.5 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO PARA LA DETERMINACION DEL PROBLEMA	12
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.3.1 Objetivos de la Investigación.....	16
1.3.1.1 Objetivo General	16
1.3.1.2 Objetivos Específicos	16
1.3.2 Hipótesis de Trabajo.....	17

2	MARCO TEÓRICO	18
2.1	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	18
2.1.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	18
2.1.1.1	Historia.....	18
2.1.1.2	Definición	20
2.1.1.3	Beneficios del BSC.....	21
2.1.1.4	GESTION ESTRATEGICA A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
2.1.2	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	23
2.1.2.1	Perspectiva financiera.....	23
2.1.2.2	Perspectiva del cliente	24
2.1.2.3	Perspectiva del proceso interno	25
2.1.2.4	Perspectiva de formación y crecimiento	27
2.1.3	IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	29
2.1.3.1	Definición del sector, el desarrollo y el papel de la organización	29
2.1.3.2	Establecimiento y confirmación de la visión.....	29
2.1.3.3	Establecimiento de las perspectivas	30
2.1.3.4	Desglose de la visión según cada una de las perspectivas y formulación de las metas estratégicas generales	30
2.1.3.5	Identificación de factores críticos para tener éxito	30
2.1.3.6	Desarrollo de indicadores, identificación de causas, efectos y establecimiento del equilibrio	31
2.1.3.7	Establecimiento del cuadro de mando integral	32
2.1.3.8	Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa	32
2.1.3.9	Formulación de metas	33
2.1.3.10	Desarrollo de un plan de acción	34
2.1.3.11	Implementación del cuadro de mando.....	34
2.1.4	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO AL SECTOR PÚBLICO	34
2.1.4.1	INTRODUCCION.....	34
2.1.5	EL CMI APLICADO AL SECTOR PÚBLICO	36
2.1.5.1	Enfoque en perspectivas no financieras	36
2.1.5.2	Reciente énfasis en el Sector Público en la medición del desempeño	36
2.1.5.3	Reducción de presupuestos	37
2.1.5.4	Auge por la eficiencia.....	37
2.1.6	LA MEDICION EN EL GOBIERNO	39

2.2	FAMILIA NORMAS ISO 9000 y los procesos	40
2.2.1	PROCESOS	41
2.2.1.1	Clasificación según los cuatro capítulos de la norma NTC ISO 9001:2008	43
2.2.2	GESTION POR PROCESOS	44
2.2.3	LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	47
2.2.4	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001:2008 REQUISITOS	48
2.3	EL BALANCED SCORECARD Y SUS RELACIONES CON LA CALIDAD según LA ISO 9001	51
2.3.1	COMO SE COMPLEMENTA BALANCED SCORECARD Y EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	51
2.3.1.1	Comparación entre ISO 9001 y el Cuadro de Mando Integral	52
2.3.2	SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y MEJORA UTILIZANDO BALANCED SCORECARD(BSC)	53
2.3.2.1	Pasos para seguimiento, medición, análisis y mejora de la estrategia corporativa	53
3	METODOLOGÍA	60
3.1	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	60
3.1.1	ANALISIS FODA	62
3.1.1.1	Análisis Externo	63
a)	Factor Político	63
a)	Ámbito Económico	66
a)	Ámbito Social	74
b)	Ámbito Tecnológico	75
3.1.1.2	Análisis Interno	76
	Clientes	76
	Productos	76
	Proveedores	77
	Competitividad	77
3.1.1.3	Fortalezas	78
3.1.1.4	Oportunidades	78
3.1.1.5	Debilidades	78
3.1.1.6	Amenazas	79
3.1.2	MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO	79
3.1.3	MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO	82
3.1.3.1	ACCIONES ESTRATEGICAS	86
	Estrategias Fortalezas Oportunidades	86
	Estrategias Debilidades Oportunidades	87

Estrategias Fortalezas Amenazas	87
3.2 REVISION Y aplicación DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	88
3.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS	96
3.2.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	96
3.2.1.2 Perspectiva de los Procesos Internos	96
3.2.1.3 Perspectiva Recursos Financieros	97
3.2.1.4 Perspectiva del Cliente	97
3.2.2 FACTORES CRITICOS PARA TENER ÉXITO.....	100
3.2.2.1 Servicios de calidad.....	100
3.2.2.2 Fomentar la generación de recursos de autogestión	100
3.2.2.3 Compromiso de los funcionarios de la DIGFIN	101
3.2.2.4 Contar con un sistema de información óptimo	101
3.2.3 DEFINICION DE POLITICAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	102
3.2.4 FORMULACION DE METAS	106
3.2.5 REFORMULACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	114
3.3 DEFINICION DE INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	114
3.3.1 Perspectiva cliente	114
3.3.2 Perspectiva Financiera.....	116
3.3.3 Perspectiva Procesos Internos	118
3.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	119
3.3.5 PLANES DE PROPUESTA PARA LA MEJORA.....	141
4 RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	143
4.1 APLICACIÓN Y EVALUACION DE RESULTADOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	143
4.1.1 Prueba piloto de implementación del CMI en el software QPR	143
4.1.1.1 Navegar por los SCORECARDS en el Portal de QPR	144
4.1.1.2 Actualizar los valores de indicadores.....	146
4.1.2 Análisis de Resultados	149
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	156
5.1 CONCLUSIONES.....	156
5.2 RECOMENDACIONES.....	157

REFERENCIAS.....160

ANEXOS164

LISTA DE FIGURAS

Figura 1–Organigrama Estructural de la Armada del Ecuador	7
Figura 2–Organigrama Estructural de la Dirección General de Finanzas	11
Figura 3–Mapa de procesos de la Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador	12
Figura 4–Diagrama causa-efecto	13
Figura 5–El CMI proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos	28
Figura 6–Relaciones causa – efecto	32
Figura 7–Niveles de organización de una empresa	33
Figura 8–El enfoque en perspectivas no financieras	38
Figura 9–Esquema de tres perspectivas	39
Figura 10–Estructura de procesos	41
Figura 11–Estrategia institucional por directrices	54
Figura 12–Mapa causal	57
Figura 13–Metodología de planeamiento económico para la Defensa Nacional..	68
Figura 14–Mapa Estratégico de la Fuerza Naval	91

Figura 15–Seguimiento, medición, análisis y mejora de los sistemas de gestión	92
Figura 16–Mapa Estratégico de la Dirección de Finanzas	105
Figura 15–Pestaña de QPR correspondiente a Scorecards.....	144
Figura 16–Vista histórico del elemento seleccionado en QPR Scorecard.....	146
Figura 17–Pantalla de edición de valores	147
Figura 18–Explorador de perspectivas.....	148
Figura 19–Cuadro de Mando Integral.....	148
Figura 20–Perspectiva del Cliente.....	149
Figura 21–Perspectiva Financiera.....	150
Figura 22–Perspectiva de Procesos Internos.....	151
Figura 23–Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Ejemplo de clasificación de procesos según estructura NTC ISO 9001:2008	43
Tabla 2- Diferencia entre gestión por funciones y gestión por procesos	46
Tabla 3- Comparación entre Balanced Scorecard & ISO 9001:2000	52
Tabla 4- Significado de estructura A	56
Tabla 5- Presupuesto general del Estado para el año 2012 (millones de dólares)	72
Tabla 6- Distribución del Presupuesto del Sector Defensa	73
Tabla 7- Matriz de evaluación del factor externo de DIGFIN.....	80
Tabla 8- Matriz de evaluación del factor interno de DIGFIN	83
Tabla 9- Matriz de las metas de la organización vs las necesidades del cliente	94
Tabla 10- Coherencia en directrices	95
Tabla 11- Definición de directrices estratégicas	98
Tabla 12- Despliegue de directrices en objetivos.....	102

Tabla 13- Despliegue de objetivos en procesos	106
Tabla 14- Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Finanzas	107
Tabla 15- Cuadro de Mando por Procesos	110
Tabla 16Ponderación de objetivos – Perspectiva del cliente	115
Tabla 17Ponderación de Indicadores del Objetivo C₁.....	115
Tabla 18Ponderación de Indicadores del Objetivo C₂.....	116
Tabla 19Ponderación de Objetivos – P. Financiera.....	116
Tabla 20Ponderación de Indicadores del Objetivo F₁	117
Tabla 21Ponderación de Indicadores del Objetivo F₂	117
Tabla 22Ponderación de Objetivos – P. Procesos Internos	118
Tabla 23Ponderación de Indicadores del Objetivo P₁.....	118
Tabla 24Ponderación de Indicadores del Objetivo P₂.....	119
Tabla 25Ponderación de Indicadores del Objetivo A₁.....	119
Tabla 26Ponderación de Indicadores del Objetivo A₁.....	120
Tabla 27Ficha Indicador Recaudación de presupuesto de ingresos.....	121
Tabla 28Ficha Indicador Capacidad de autofinanciamiento.....	122
Tabla 29Ficha Indicador EOD que utilizan el sistema del portal de compras	123

Tabla 30 Ficha indicador Nivel de reformas presupuestarias de egresos atendidas a tiempo	124
Tabla 31 Ficha indicador Nivel de EOD que cumplen con la ejecución	125
Tabla 32 Ficha indicador Ejecución Presupuestaria	126
Tabla 33 Ficha indicador Control de Bienes	127
Tabla 34 Ficha indicador Difusión de políticas y directrices.....	128
Tabla 35 Ficha indicador Número de reclamos recibidos	129
Tabla 36 Ficha indicador Efectividad de competencias administrativas y financieras	130
Tabla 37 Ficha indicador Nivel de recaudaciones ingresadas a tiempo	131
Tabla 38 Ficha indicador Nivel de información de reformas ingresadas en el SIGEIN	132
Tabla 39 Ficha indicador Nivel de información del devengado en el SIGEIN	133
Tabla 40 Ficha indicador Nivel de solicitudes de catalogación aprobadas .	134
Tabla 41 Ficha indicador Nivel de liquidación de las Agregadurías	135
Tabla 42 Ficha indicador Índice de conciliación de activos fijos.....	136
Tabla 43 Ficha indicador Índice de personas capacitadas.....	137
Tabla 44 Ficha indicador Índice de plazas ocupadas	138
Tabla 45 Ficha indicador Índice de inversión en capacitación	139

Tabla 46 Ficha indicador Mejoramiento de Procesos	140
Tabla 47 Ponderación de Objetivos	153
Tabla 48 Ponderación de Procesos vs Objetivos	155

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Siglas	165
------------------------	-----

RESUMEN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que se aplica inclusive en las instituciones públicas, es así como la Armada del Ecuador ha decidido implementar esta herramienta en sus repartos, bajo esta consideración surgió la necesidad de que en la Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador, se implemente el Cuadro de Mando Integral para el cumplimiento de objetivos alineados a la estrategia de la Armada del Ecuador, mediante el control de su gestión.

El trabajo tiene 5 capítulos:

En el primer capítulo se realiza una descripción de la Institución Fuerza Naval, y como ésta se encuentra estructurada y de la función de la Dirección General de Finanzas con su estructura orgánica.

En el segundo capítulo se muestra el Marco Teórico, en el que se analiza conceptos sobre el Cuadro de Mando Integral, y se lo describe como una herramienta de medición y de gestión estratégica. Se describe un método de despliegue de objetivos a los procesos del sistema de gestión. Además se consideran conceptos del Sistema de Gestión de Calidad 9001:2008, y el Balanced ScoreCard y sus relaciones con la Calidad.

En el capítulo tres, se muestra el caso práctico, del Cuadro de Mando Integral, aplicado a la Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador. En éste capítulo se realiza el análisis FODA enfocado a identificar las oportunidades,

amenazas, fortalezas y debilidades; cuyo resultado es la determinación de acciones estratégicas que determinarán los factores críticos de éxito.

Además se definen los objetivos estratégicos basados en la visión de la institución y se implementa los indicadores de gestión, en las cuatro perspectivas principales del Cuadro Mando Integral, correctamente alineadas con el requerimiento gerencial.

En el capítulo cuatro, se realiza un análisis de los indicadores que tienen relación con los objetivos estratégicos y con los objetivos de los procesos. Además se analiza los resultados del Cuadro de Mando Integral implementado con ayuda del software QPR Scorecard; al final se plantea una propuesta de mejora.

Al final se detallan las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado de la implementación de los indicadores de gestión.

La implantación del Cuadro de Mando de Mando Integral en la Dirección General de Finanzas está siendo positiva, porque permite tener una retroalimentación a la Dirección de su estrategia, y considerar si ésta funciona o no, y si los objetivos estratégicos definidos son los necesarios, o se los debe redefinir.

Se recomienda revisar los indicadores de los objetivos estratégicos y de los procesos, ya que estos no son fijos, sino que deben adaptarse a los cambios que se den en la Dirección.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a strategy performance management tool that applies even in public institutions, is how the Navy of Ecuador has chosen to implement this methodology in their departments, under this consideration the need arose in the General Finance of the Navy of Ecuador, is implemented Balanced Scorecard for the fulfillment of objectives aligned to the strategy of the institution, through monitoring and control of its management.

The work has five chapters:

The first chapter is a description of the Navy institution, and how it is structured and the role of the Department of Finance with its organizational structure.

In the second chapter shows the theoretical support, in which we review concepts of Balanced Scorecard, is described as a measurement system, strategic management system and communication tool. We describe a method to display the target management system processes. Also consider concepts of Quality Management System 9001:2008, and the Balanced Scorecard and its relationship to quality.

In chapter three, the case study shows, the Balanced Scorecard, applied to the Finance Department of the Navy of Ecuador. In this chapter is done SWOT analysis to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses, which results in the determination of strategic actions that will determine the critical success factors.

Besides the strategic objectives are developed based on the vision of the

institution and implements management indicators in the four basic perspectives of the Scorecard, properly aligned with the managerial requirement.

In chapter four, an analysis of the indicators that relate to the strategic goals and objectives of the processes. It also analyzes the results of the Scorecard implemented QPR Scorecard software help and in the end we present a proposal for improvement.

Finally respective details the findings and recommendations resulting from the implementation of the management indicators. The experience of implementing the Balanced Scorecard in the Department of Finance is still positive, because it provides feedback to the address on your strategy, whether it works or not, and if the strategic objectives are necessary. Please see the indicators, as these are not forever, but must adapt to changes that occur in the institution.

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar e implementar en una etapa inicial el Cuadro de Mando Integral para la Dirección General de Finanzas de la Armada.

En esta herramienta de gestión con enfoque estratégico, se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos, con base a un grupo de indicadores que expresen los parámetros del proceso que tienen relación con cada objetivo.

Es importante contar con un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para que la toma de decisiones se la realice de una forma ágil, a través de cuadros de mandos.

La implementación de los indicadores de gestión para el proceso de Administración de Recursos Presupuestarios de la Armada del Ecuador, iniciará con el análisis del Cuadro de Mando y la decisión al más alto nivel de la institución, siendo el inicio para definir los objetivos y establecer los indicadores respectivos.

1.1 ARMADA DEL ECUADOR

De acuerdo a la (Constitución de la República Ecuador, 2008, pág. 56)¹, “Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son Instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial.”

Las **Fuerzas Armadas del Ecuador** comprenden: la Fuerza Terrestre, la Fuerza Naval y la Fuerza Aérea. Conforme la Constitución, su Comandante en Jefe es el Presidente de la República y en su vértice jerárquico se encuentra el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. El concepto estratégico de las Fuerzas Armadas del Ecuador se basa en una actitud estratégica defensiva, que permite mantener una eficaz capacidad operativa de sus fuerzas para enfrentar amenazas externas.

En (wikipedia)²:

La Armada del Ecuador, también llamada Fuerza Naval del Ecuador, es una rama de las Fuerzas Armadas del Ecuador, responsable en tiempos de guerra de salvaguardar la soberanía marítima del Ecuador y en tiempos de paz es responsable de controlar las actividades ilícitas como el contrabando de combustibles, migración ilegal, pesca ilegal, tráfico de drogas entre otros.

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Morán Valverde, 2010) 2010-2021 , se cuenta con las siguientes definiciones³:

¹ Constitución de la República del Ecuador, año 2008

² Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Armada_del_Ecuador, Armada del Ecuador

³ Plan Estratégico Institucional de la Armada del Ecuador, 2010-2021, año 2010, pag 16.

1.1.1 MISION

Desarrollar la capacidad naval y la seguridad integral en los espacios acuáticos, que garantice la defensa de la soberanía y la integridad territorial; y, contribuya con su contingente al desarrollo nacional y la seguridad pública y del Estado.

1.1.2 VISION

Una Fuerza Naval lista para enfrentar a las amenazas y comprometida con el desarrollo de los intereses marítimos.

1.1.3 VALORES

Honor: Es el sentimiento de dignidad moral que se basa en el propio respeto y en el que radica el valor fundamental de los miembros de la Armada del Ecuador.

Lealtad: Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Armada del Ecuador y de entrega total a la institución.

Disciplina: Actitud individual o colectiva que asegura una pronta obediencia a las órdenes y la iniciación de una acción apropiada en ausencia de órdenes. Conjunto de Leyes y Reglamentos que rigen cuerpos, instituciones o profesiones.

Responsabilidad: Cumplimiento cabal y correcto de los deberes inherentes al grado y función que les fueren asignadas. Obligación de llevar una tarea asignada a un término exitoso, lo que implica custodiar y salvaguardar los recursos humanos y materiales confiados a su cargo.

1.1.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional Moran Valverde 2010-2021, de los cuales se desglosa las Políticas y Estrategias que

están relacionadas con la Dirección General de Finanzas (DIGFIN), son los siguientes:⁴

Objetivo Estratégico Institucional No. 1: Incrementar y desarrollar las capacidades estratégicas y operacionales del Poder Naval, determinadas en el Concepto Estratégico Naval.

Política # 1.- Gestionando oportunamente ante el gobierno la asignación de los recursos económicos mientras se logra obtener un marco legal que garantice la asignación de los mismos de manera permanente.

Estrategias.-

1-b. Obtención de los recursos económicos necesarios para financiar

el Plan de Fortalecimiento del Poder Naval. (COGMAR, DIGFIN)

Objetivo Estratégico Institucional No. 2: Mejorar el empleo, la formación y el perfeccionamiento de las capacidades y potencialidades del talento humano y satisfacer sus necesidades básicas.

Objetivo Estratégico Institucional No. 3: Fortalecer el desarrollo institucional y la infraestructura tecnológica para una administración eficiente de la Fuerza Naval.

Política # 10.- Gestionando la obtención de recursos financieros, para la ejecución de proyectos estratégicos.

Estrategia.-10-a. Conformación de equipo de trabajo especializado, para obtener recursos financieros. (COGMAR, DIGFIN)

⁴ Plan Estratégico Institucional de la Armada del Ecuador, 2010-2021, año 2010, pag 17-20.

Objetivo Estratégico Institucional No. 4: Incrementar la seguridad y protección marítima, así como prevenir la contaminación de los espacios acuáticos.

Objetivo Estratégico Institucional No. 5: Participar en actividades económicas relacionadas con la defensa; contribuir al desarrollo nacional, fortalecer la investigación científica y proyectar los intereses marítimos y fluviales hacia la Cuenca del Pacífico, Amazonía y la Antártida.

1.1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La Armada del Ecuador se encuentra estructurada principalmente por unidades organizativas como Sectores cuya finalidad es desempeñar actividades específicas y especializadas para cumplir con los objetivos estratégicos institucionales. La estructura basada en sectores le permite manejar especializaciones y la distribución de responsabilidades.

A continuación se enumeran los Sectores definidos por la Armada del Ecuador, de acuerdo al (Plan Estratégico Institucional Moran Valverde, 2010-2021):⁵

El Sector Comando General es el responsable de obtener los recursos económicos necesarios para la materialización del Plan; en el ámbito interno racionalizando la inversión y en el externo actuando en el nivel político-militar de la nación, para conseguir el respaldo necesario para acceder a nuevas y mejores asignaciones económicas.

El Estado Mayor de la Fuerza Naval, junto con el Sector Operativo, se encargan de realizar la determinación de los medios y la fiscalización operativa de los proyectos del Plan de Fortalecimiento del Poder Naval; además, a través del entrenamiento, el Sector Operativo tiene la responsabilidad de concebir y poner

⁵ Plan Estratégico Institucional de la Armada del Ecuador, 2010-2021, año 2010, pág 11.

en ejecución tanto en tierra, como en el mar, las nuevas opciones tácticas que le brindan las capacidades adquiridas.

El Sector del Material tiene la tarea de planificar y ejecutar los programas y proyectos de modernización, adquisición y reemplazo de unidades navales, así como el desarrollo de bases, a fin de poder enfrentar adecuadamente las amenazas y los riesgos establecidos en los diferentes escenarios.

Los Sectores de Personal y de Educación son los encargados de proporcionar a todos los Sectores, el recurso humano adecuado en cantidad y calidad, con las capacidades, conocimientos y destrezas suficientes para cumplir con las tareas asignadas.

El Sector de los Espacios Acuáticos tiene la responsabilidad de mantener la seguridad en los espacios acuáticos, para lo cual debe planificar y ejecutar los proyectos con los cuales se cristalice el anhelo de tener un ambiente de seguridad en dichos espacios.

El Sector de los Intereses Marítimos tiene la gran tarea de contribuir al desarrollo de los intereses marítimos nacionales, en concordancia con el poder naval, para de esta manera alcanzar el desarrollo del poder marítimo nacional.

A continuación se presenta el organigrama estructura de la Armada del Ecuador.

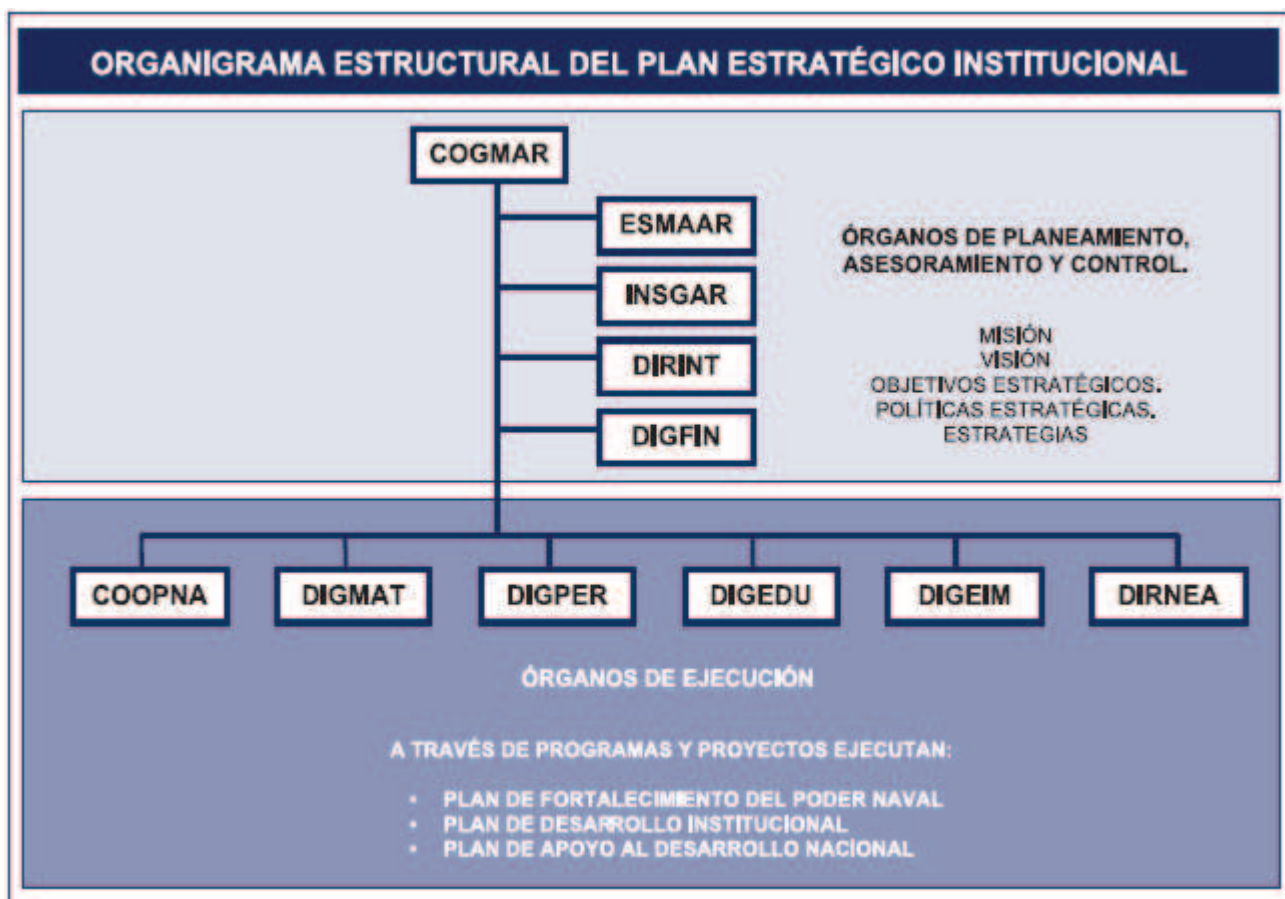


Figura 1–Organigrama Estructural de la Armada del Ecuador

(Plan Estratégico Institucional Moran Valverde, 2010-2021, p. 10)⁶

⁶ Plan Estratégico Institucional de la Armada del Ecuador, 2010-2021, año 2010, pag 10.

1.2 DIRECCION GENERAL DE FINANZAS

La Dirección General de Finanzas de la Armada, se constituye en un Reparto Naval, dentro del Sector Comando General, creado por **Resolución de la Comandancia General de Marina, publicado en la Orden General No. 26 del 10 de septiembre de 1979**, por medio de la cual se otorga Personería jurídica, domiciliado en la ciudad de Quito siendo un Órgano de Asesoramiento, Planificación y Control, responsable de captar recursos financieros, alcanzar la excelencia en la Administración Financiera y mejorar el control de los bienes patrimoniales de la Institución, mediante una adecuada capacitación de recursos humanos y continua actualización del Sistema Integrado de Contabilidad, Presupuesto y Activos fijos.⁷

En el año 2001 se inicia, en la Fuerza Naval, la gestión por procesos, llegando a la fase de levantamiento de algunos procesos y la elaboración de un manual de procesos.

En el año 2003, en el Gobierno del Ing. Lucio Gutiérrez Borbua, surge como un requerimiento de la Presidencia de la República, “La Administración por procesos”

En el año 2005 aparece la Norma Técnica del diseño del estatuto de organización por procesos.

En el Año 2006 se crea el Proyecto de Gestión por Procesos en la Fuerza Naval, finalizándose en al año 2010, sin embargo en la Dirección Financiera no se ha llegado a la fase de validación ni seguimiento, lo que ha ocasionado su deficiente aplicación.

⁷ Página de la Dirección General de Finanzas, <http://www.siedvir.com/index.php> , Historia

1.2.1 VISION DE LA DIRECCION GENERAL DE FINANZAS

De acuerdo a (Finanzas, 2010) la visión de la DIGFIN está definida de la siguiente manera:

Alcanzar la excelencia en la administración financiera y mejorar el control de los bienes patrimoniales de la Institución, mediante una adecuada capacitación del recurso humano y continua actualización del sistema integrado de contabilidad, presupuesto y activos fijos.⁸

1.2.2 ESTRUCTURA ORGANICA⁹

Los procesos gobernantes, de asesoría, de apoyo y claves o agregadores de valor se gestionarán a través de unidades administrativas establecidas en los siguientes niveles funcionales:

- a. Nivel Directivo: Dirección General de Finanzas
- b. Nivel Operativo: Departamento de Presupuesto, Departamento de Contabilidad, Departamento de Activos Fijos y Bienes Inmuebles y Departamento de Tesorería.
- c. Nivel de Asesoría: Centro de Planificación y Desarrollo.

1.2.2.1 Departamento de Presupuesto

Función básica: Estructurar y elaborar el presupuesto anual de la Institución, observando las fases del ciclo presupuestario de acuerdo a lo determinado en la Ley de Presupuesto del Sector Público, a las directrices sectoriales y

⁸ ESTATUTO ORGANICO POR PROCESOS DE LA DIGFIN, año 2010, pág 4.

⁹ ESTATUTO ORGANICO POR PROCESOS DE LA DIGFIN, año 2010, pág 6-10.

gubernamentales; y, a los procedimientos establecidos en la normativa del Plan Director.

1.2.2.2 Departamento de Contabilidad

Función básica: Analizar, actualizar, capacitar, controlar y asesorar en el área contable a las Unidades Ejecutoras; mantener la contabilidad consolidada de la Fuerza Naval; así como realizar la administración de fondos de la Planta central.

1.2.2.3 Departamento de Activos Fijos

Función básica: Identificar, valorar, regularizar, legalizar los bienes inmuebles y catastros; controlar los ingresos, movimientos y egresos de activos fijos de la Fuerza Naval.

1.2.2.4 Departamento de Tesorería

Función básica: Administrar los créditos, el portal de compras, transferir los recursos económicos y cumplir con las obligaciones tributarias.

1.2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es la representación gráfica jerarquizada de las unidades administrativas intervinientes en la gestión de los procesos de la Dirección General de Finanzas – DIGFIN., (Finanzas, 2010) ¹⁰

¹⁰ ESTATUTO ORGANICO POR PROCESOS DE LA DIGFIN, año 2010, pág 4.

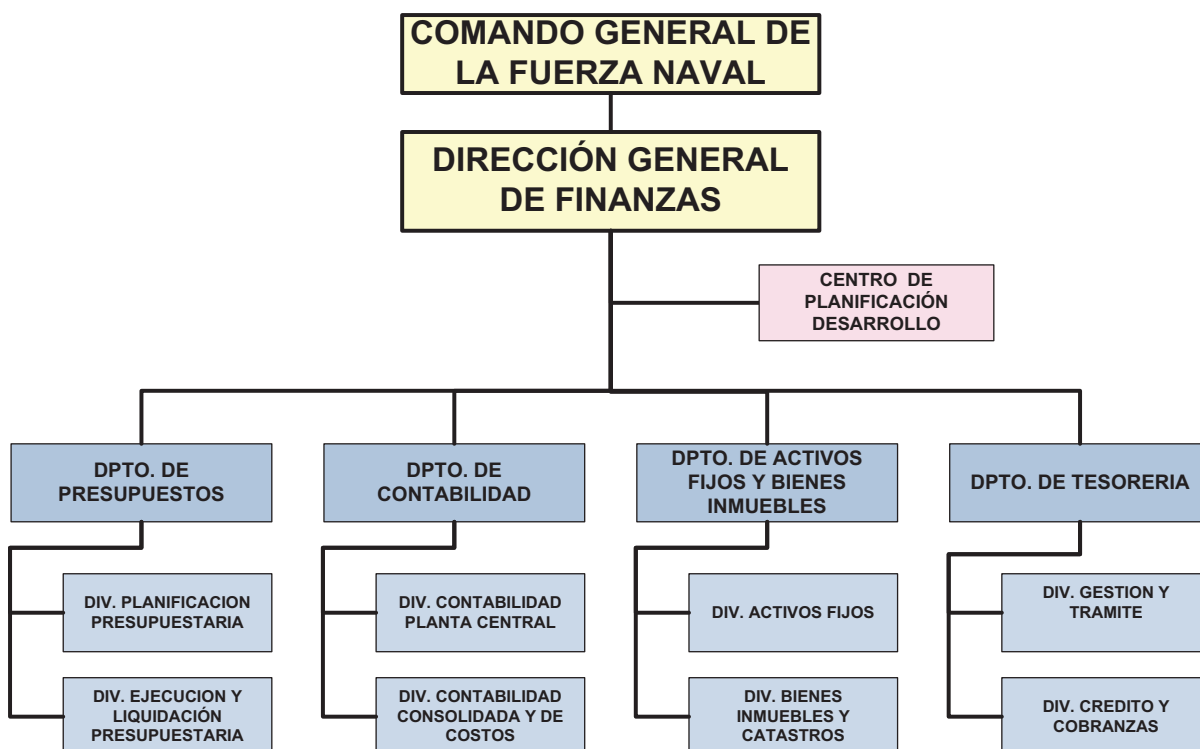


Figura 2–Organigrama Estructural de la Dirección General de Finanzas

(Finanzas, 2010, pág. 4)

1.2.4 MAPA DE PROCESOS DE LA DIRECCION GENERAL DE FINANZAS

El mapa de procesos fue tomado del Estatuto Orgánico por Procesos de la Dirección General de Finanzas cuya fecha de actualización es Marzo,2010, y se muestra en la figura 3.

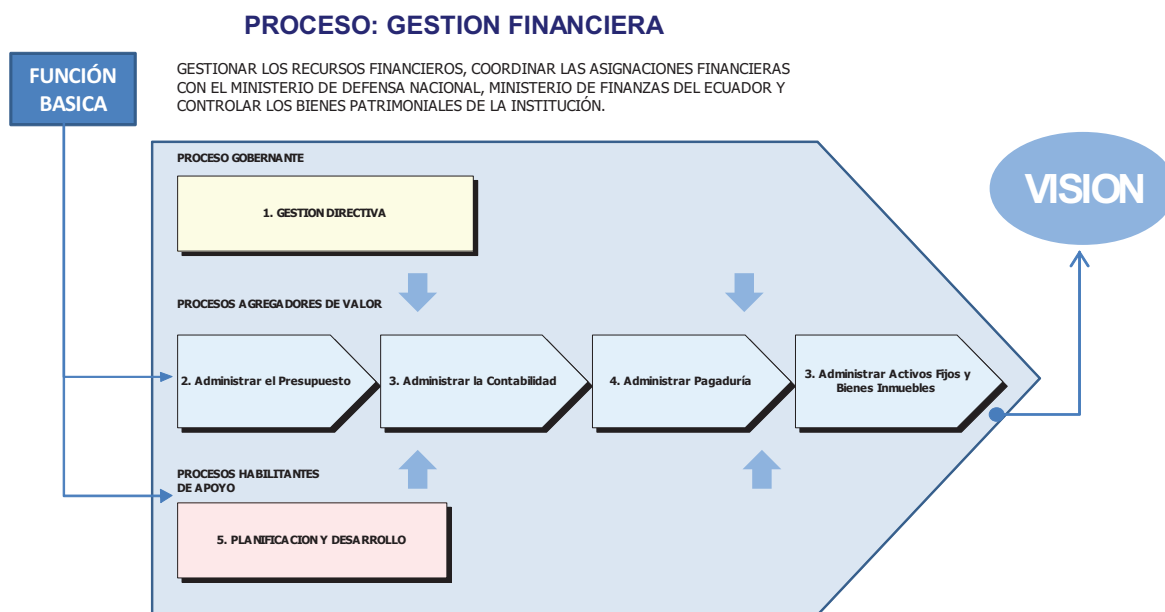


Figura 3–Mapa de procesos de la Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador

(Finanzas, 2010, pág. 4)¹¹

1.2.5 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO PARA LA DETERMINACION DEL PROBLEMA

La Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador, a partir del año 2008 en que las Fuerzas Armadas entran a formar parte de Sistema Integrado Financiero del gobierno (ESIGEF), tiene que cumplir funciones de coordinación entre sus Unidades Ejecutoras y Ministerio de Defensa (MIDENA), rol que no lo está cumpliendo a cabalidad, razón por la cual fue necesario determinar cuáles son los problemas principales, para tratar de mejorar su gestión. Este trabajo se lo realizó en colaboración con funcionarios de la DIGFIN.

¹¹ ESTATUTO ORGANICO POR PROCESOS DE LA DIGFIN, año 2010, pág 4.

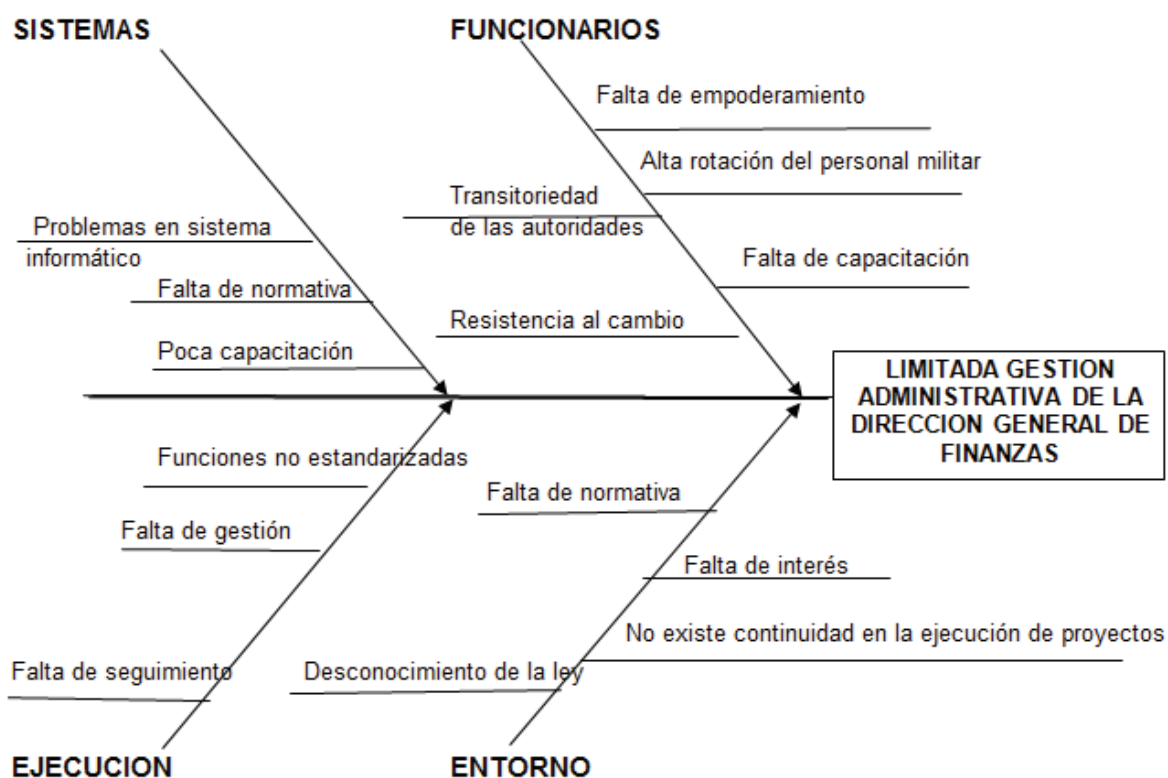


Figura 4–Diagrama causa-efecto

Elaborado por : Andrea Castro

1.3PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador se encarga de gestionar los recursos financieros de todos los Repartos de la Armada (60 Unidades Ejecutoras), coordinar las asignaciones financieras con el Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Finanzas del Ecuador y controlar los bienes patrimoniales de la Institución.

En referencia al (Finanzas, 2010) ¹², se tiene la siguiente síntesis:

Entre los proyectos que la Dirección General de Finanzas desarrolla, están: administrar el presupuesto; administrar la contabilidad; administrar la pagaduría; administrar los activos y bienes inmuebles; planificación del presupuesto de los Sectores y Repartos Navales de la Fuerza Naval; entre los más importantes.

La Dirección General de Finanzas es un organismo de naturaleza jerárquica conformado por cuatro departamentos (Presupuesto, Contabilidad, Activos Fijos y Bienes Inmuebles, Pagaduría General).

El Departamento de Presupuesto se encarga de estructurar y elaborar el presupuesto anual de la Armada, observando las fases del ciclo presupuestario de acuerdo a lo determinado en la Ley de Presupuesto del Sector Público, a las directrices sectoriales y gubernamentales; y, a los procedimientos establecidos en la normativa del Plan Director.

El Departamento de Contabilidad se encarga de analizar, actualizar, capacitar, controlar y asesorar en el área contable a las Unidades Ejecutoras; mantener la contabilidad consolidada de la Fuerza Naval; así como realizar la administración de fondos de la Planta central. Además recopila, analiza y consolida la información contable de las Unidades Ejecutoras de la Fuerza Naval, con el fin de determinar la situación financiera de la Institución en base a los Estados Financieros.

El Departamento de Activos Fijos y Bienes Inmuebles se encarga de identificar, valorar, regularizar, legalizar los bienes inmuebles y catastros; controlar los ingresos, movimientos y egresos de activos fijos de la Fuerza Naval.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede destacar la importancia que tienen estos cuatro departamentos (Presupuesto, Contabilidad , Activos Fijos y

¹² ESTATUTO ORGANICO POR PROCESOS DE LA DIGFIN, año 2010.

Pagaduría), motivo por el cual fueron escogidos para una primera etapa de implantación de la estrategia, para que la adopción de esta metodología sea un factor que influya en los demás repartos de la Institución.

Entre los principales problemas detectados están la resistencia al cambio por parte del personal, ya que los empleados asumen que todo cambio es con la finalidad de reducir personal; por lo que tratan de mantener su puesto de trabajo, cuidando celosamente información de las labores que realizan y con poca predisposición para entregar ciertos datos importantes, necesarios para cumplir el trabajo.

La rotación de autoridades y personal de la Institución, es sin duda otro de los factores que más afecta al cumplimiento de los diferentes proyectos, ya que muchos de estos, estando en fase de ejecución, se detienen o fracasan debido al cambio de criterios entre los anteriores y el nuevo personal Directivo.

De acuerdo a (Humanos, 2010), la rotación del personal militar es elevada ya que la aplicación de trasbordos de Oficiales y Tripulantes, obliga a que aproximadamente 300 Oficiales y 1.400 Tripulantes, deban moverse de un Reparto a otro, lo cual equivale aproximadamente a un 20% del total de efectivos de la Fuerza Naval.¹³

La complejidad de las actividades que desarrolla la Institución, obliga al personal a ejecutar múltiples funciones que en varias ocasiones no están claramente estandarizadas y consecuentemente los resultados no son los esperados.

La Armada del Ecuador ha adoptado para su gestión el Balanced Scorecard, y al ser una institución compleja en su organización, ha optado por implementar esta metodología paulatinamente en sus repartos.

¹³ Dirección de RRHH de la Armada del Ecuador, Directrices para la Ejecución de Traslados, año 2010.

Por lo anterior planteado se consideró importante el diseñar e implementar el Cuadro de Mando Integral en uno de los repartos de la Armada del Ecuador, en la Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador.

En resumen, la resistencia al cambio, la transitoriedad de las autoridades, la alta rotación de personal, la falta de identificación: de la información crítica, de la tecnología necesaria para cada uno de los procesos críticos llevan a la conclusión de que se necesita establecer nuevas estrategias de mejora, por lo que se plantea complementar el BSC para mejorar la gestión operativizando la estrategia hasta los últimos niveles de la Dirección, diseñando indicadores que permitan monitorear el desempeño de dichos procesos para una toma de decisiones.

1.3.1 Objetivos de la Investigación

1.3.1.1 Objetivo General

Diseñar e implementar en una etapa inicial el Cuadro de Mando Integral para la Dirección General de Finanzas de la Armada que permita obtener información oportuna y efectiva, para el cumplimiento de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, que se traduzca en mejoras del desempeño de la Dirección.

1.3.1.2 Objetivos Específicos

- i) Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Dirección General de Finanzas, de sus procesos y de los indicadores de gestión con que cuenta.
- ii) Diseño de la estrategia bajo principios y metodologías de Balanced ScoreCard.
- iii) Determinar los indicadores de gestión apropiados para aplicar al diseño del Cuadro de Mando Integral.

iv) Aplicación en primera etapa de la estrategia y la generación de información para el cálculo de indicadores.

1.3.2 Hipótesis de Trabajo

El diseño e implantación del BSC es aplicable en la Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador, para identificar oportunidades en la mejora del desempeño de la Organización.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1.1.1 Historia

(Martínez & Milla, 2005), señalan que los creadores del Balanced Scorecard, Kaplan y Norton afirman que ‘en un estudio de 275 gestores de carteras se decía que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí’.¹⁴

En otra encuesta manejada por Kaplan y Norton se indicaba ‘que menos del 10 por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito’.

Las organizaciones tienen dificultades para poner en práctica las estrategias correctamente formuladas porque las estrategias están cambiando pero las herramientas para medirlas no.

La creación de valor se está pasando de la gestión de activos materiales a activos intangibles de la organización como son: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y base de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

En la economía industrial sujeta a los activos tangibles, los indicadores financieros eran los adecuados para registrar inversiones en existencias, propiedades, equipamiento en los balances de las empresas. Pero en la economía actual, en la

¹⁴ LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Daniel Martínez & Artemio Milla, año 2005, pág 192

que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesita herramientas que describan los activos basados en el conocimiento.

La mayor parte de las organizaciones actuales se muestran de acuerdo en que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. Por lo tanto, la aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia.

En 1992, Kaplan y Norton introducen el Balanced Scorecard como un instrumento para “medir resultados”, más no como una herramienta para aplicar una estrategia. Kaplan y Norton son de la opinión que basarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros informan de las consecuencias de las acciones pasadas convirtiéndose en datos tardíos. La confianza exclusiva en estos indicadores daba lugar a comportamientos a corto plazo que quitaban la creación de valor a largo plazo por conseguir rentabilidad inmediata.

El Balanced Scorecard conservaba los indicadores de los resultados financieros, pero los complementaba con la medida de los indicadores “anticipados” de los futuros resultados financieros. Los indicadores apropiados de los resultados futuros tenían que medir la estrategia. Como resultado, todos los objetivos y todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral, financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización; convirtiéndose el Balanced ScoreCard en una herramienta para gestionar la estrategia. (Martínez & Milla, 2005)¹⁵

¹⁵ LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Daniel Martínez & Artemio Milla, año 2005, pág 193

2.1.1.2 Definición

Según (Rampersad, 2003, pág. 19), afirma que:

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma (Kaplan y Norton, 1996, 2000). Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora ya comentadas. El CMI es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente, en acciones.¹⁶

Según (Martínez & Milla, 2005, pág. 199), El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

El Cuadro de Mando Integral presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton en el año 2001, el Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de la alineación de los

¹⁶ CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSONAL Y CORPORATIVO, Hubert Rampersad, año 2003, pág 19

objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.¹⁷

2.1.1.3 Beneficios del BSC

Según (Martínez & Milla, 2005, pp. 199,200) se puede resumir que el BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

2.1.1.4 GESTION ESTRATEGICA A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

(Martínez & Milla, 2005, pág. 200), señala que el presente y futuro inmediato del Cuadro de Mando Integral es una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral, es un instrumento de gestión empresarial que permite a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto.

¹⁷ CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSONAL Y CORPORATIVO, Hubert Rampersand, año 2003, pág 199

El Cuadro de Mando Integral, como motor de cambio estratégico, tiene los siguientes imperativos estratégicos:¹⁸

1. Creación sostenible de valor. El CMI posibilita la creación sostenible de valor, facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo se va a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre todo, la perspectiva de las "capacidades estratégicas", de aprendizaje o crecimiento, es la que permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.
2. Crecimiento. La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento requiere plantearse qué quieren los clientes y qué se puede ofrecer (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.
3. Alineamiento. Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando aplicar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.
4. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos. Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para

¹⁸ LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Daniel Martínez & Artemio Milla, año 2005, pág 201

cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta, y el CMI permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadros de mando para departamentos, equipos e incluso personas.

5. Cambio. El CMI es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos.

2.1.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El modelo del Balanced Scorecard divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas.

2.1.2.1 Perspectiva financiera

Según (Kaplan & Norton, 1997, p. 39), el CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación del cash flow.¹⁹

¹⁹ EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Robert s, Kaplan y David P. Norton, año 1997,pág 39.

(Martínez & Milla, 2005), afirma que la perspectiva financiera “describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.”²⁰

Para el caso del sector público esta perspectiva dará cuenta de la eficiencia y eficacia con la que se administren los recursos del estado que deben servir para la comunidad.

2.1.2.2 Perspectiva del cliente

Según (Kaplan & Norton, 1997, p. 40), en la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y mercados, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos relacionados. Esta perspectiva incluye varias medidas fundamentales de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada o bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.²¹

(Martínez & Milla, 2005), afirma que la perspectiva del cliente “define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:”

²⁰ LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Daniel Martínez & Artemio Milla, año 2005, pág 218

²¹ EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Robert s, Kaplan y David P. Norton, año 1997,pág 39.

- Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.
- Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

La coordinación de los procesos internos y de las capacidades de la empresa con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores atrasados. Pero cómo crea la empresa estos resultados deseados?²²

En las organizaciones del sector público los clientes, serán los beneficiarios a quienes se debe atender y serán quienes juzguen si son o no bien atendidos en sus necesidades y/o requerimientos.

2.1.2.3 Perspectiva del proceso interno

Según (Kaplan & Norton, 1997, p. 40), en la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización

²² LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Daniel Martínez & Artemio Milla, año 2005, pág 219

debe ser excelente.²³ Identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser:²⁴

- Una empresa puede aumentar su inversión de I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes.
- Otras empresas, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque que el CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Para esta perspectiva los elementos a considerarse para instituciones del sector público, será con base a la manera como éstas tengan definidos sus procesos para el funcionamiento interno y como estos permiten sus actividades de manera normal.

²³ EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Robert s, Kaplan y David P. Norton, año 1997,pág 40.

²⁴ LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Daniel Martínez & Artemio Milla, año 2005, pág 219

2.1.2.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Según (Kaplan & Norton, 1997, p. 42), la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. La formación y crecimiento de una empresa proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.²⁵

Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa. Según (Martínez & Milla, 2005, págs. 218,219), los pasos a seguir serían los siguientes:²⁶

1. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis de que los resultados financieros solo se pueden conseguir si los clientes-objetivo están satisfechos.

²⁵ EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Robert s, Kaplan y David P. Norton, año 1997,pág 42

²⁶ LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Daniel Martínez & Artemio Milla, año 2005, pág 220

2. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
3. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
4. Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.
5. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién.

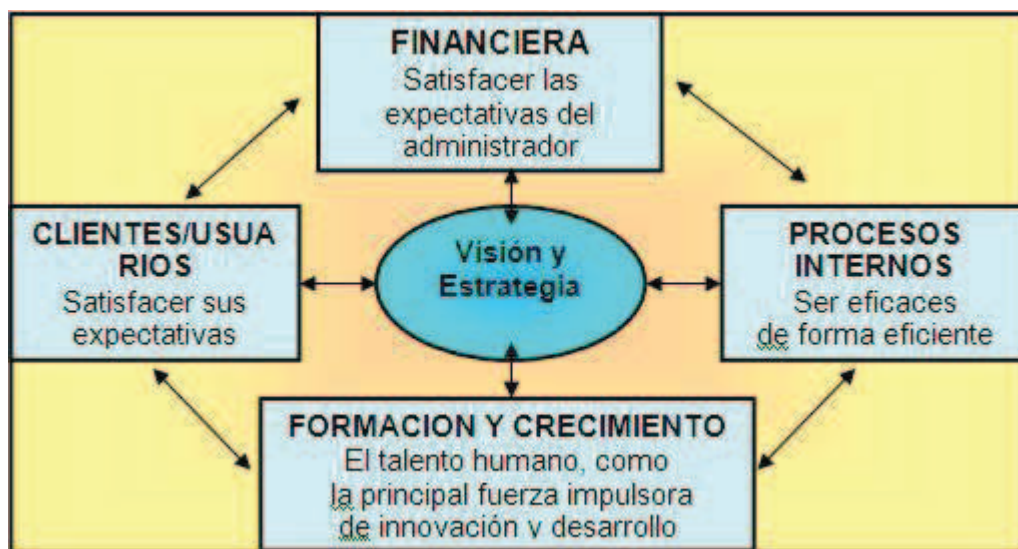


Figura 5–El CMI proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos

(Kaplan & Norton, 1997, pág. 22)

2.1.3 IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para crear un CMI de acuerdo a la metodología propuesta por Nils-Goran, Jan Roy y Magnus Wetter, (Olve Nils-Göran, 2002), en su libro se deben tomar en cuenta varios pasos descritos más adelante. Es importante señalar que esta metodología debe tomarse como un marco para el proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral, más que una estricta guía, ya que una de las razones por las que las empresas aplican un Cuadro de Mando Integral es su adaptación a la situación real del negocio de cada empresa.²⁷

2.1.3.1 Definición del sector, el desarrollo y el papel de la organización

El objetivo de este paso es definir las características y requisitos del sector; establecer la posición actual de la empresa y cómo evolucionará el sector a futuro.

Para determinar esta información es necesario realizar entrevistas con los máximos directivos y líderes de la empresa, y de esta manera intentar alcanzar una visión de la empresa y de sus características.

2.1.3.2 Establecimiento y confirmación de la visión

En este paso se debe definir la visión de la empresa, ya que sirve de base para el modelo del Cuadro de Mando Integral, siendo primordial confirmar la existencia de una visión real.

Según (Martínez & Milla, 2005), la visión de una compañía se puede definir como la declaración que determina dónde se quiere llegar en el futuro. Es

²⁷ ,El Cuadro de Mando Integral

decir es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.²⁸

2.1.3.3 Establecimiento de las perspectivas

Luego de que se han establecido la visión y el concepto del negocio, es necesario determinar el número de perspectivas, se puede tomar como base las perspectivas definidas por Kaplan y Norton las cuales se encuentran descritas en el apartado 2.1.2.

Para la determinación de las perspectivas se lo debe hacer de acuerdo a razones estratégicas y a una clara interrelación entre perspectivas.

2.1.3.4 Desglose de la visión según cada una de las perspectivas y formulación de las metas estratégicas generales

Este paso consiste en transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas.

El modelo del Cuadro de Mando Integral, es un instrumento para transformar una visión y estrategia en indicadores y metas concretas, siendo necesario definir la estrategia de la organización.

2.1.3.5 Identificación de factores críticos para tener éxito

Según (Rampersad, 2003, pág. 92), los factores críticos de éxito se extraen de la visión. Un factor crítico de éxito es aquel aspecto en el que la empresa ha de

²⁸ LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Daniel Martínez & Artemio Milla, año 2005, pág 21

destacar para poder sobrevivir, o un elemento que es de capital importancia para el éxito de la empresa.²⁹

En este paso se identifica los factores críticos para tener éxito y se los clasifica en orden de prioridad, realizando para esto grupos de discusión.

2.1.3.6 Desarrollo de indicadores, identificación de causas, efectos y establecimiento del equilibrio

En este paso se deben identificar los indicadores y establecer las relaciones claras de causa-efecto, creando un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas.

La siguiente figura muestra un ejemplo de cómo se pueden analizar y representar gráficamente las relaciones causa-efecto entre las iniciativas estratégicas y los indicadores elegidos.

²⁹ CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL Y CORPORATIVO, Dr Hubert Rampersad, año 2003, pág 92

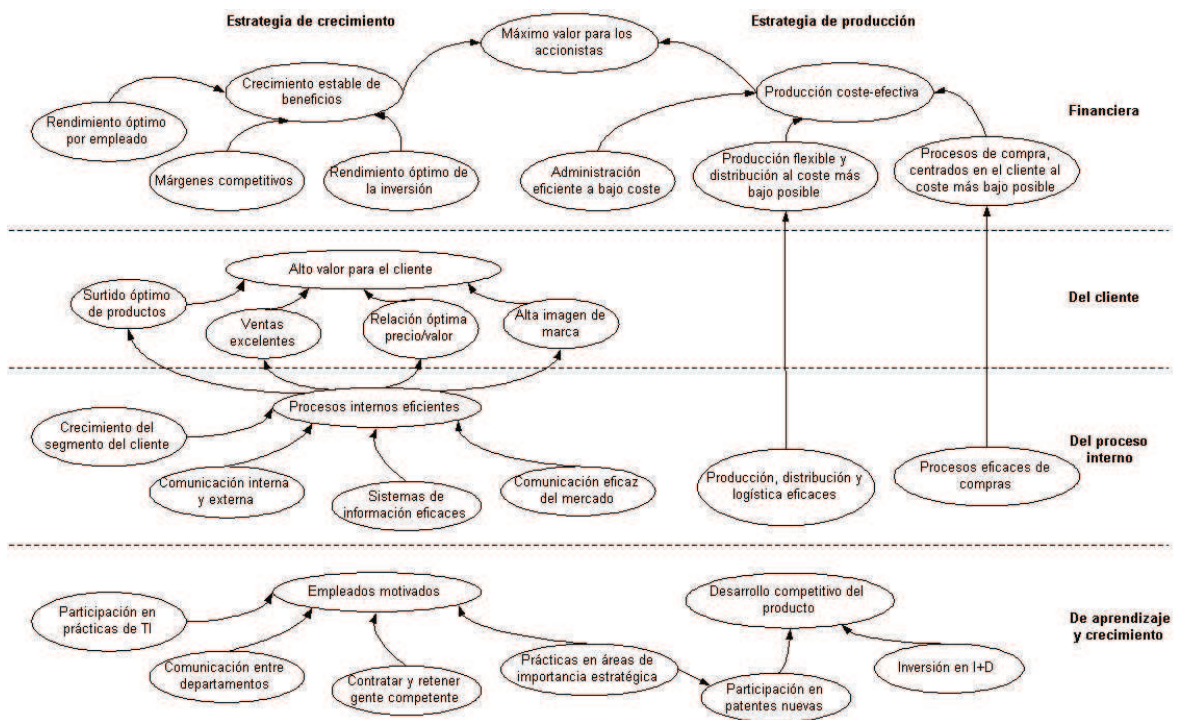


Figura 6–Relaciones causa – efecto

(DEINSA, El Cuadro de Mando Integral)

2.1.3.7 Establecimiento del cuadro de mando integral

Una vez terminados los pasos anteriores, se realiza el Cuadro de Mando Integral al más alto nivel para su aprobación, siendo importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el proceso y creación del CMI.

2.1.3.8 Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa

Este paso consiste en descomponer el Cuadro de Mando Integral del más alto nivel de acuerdo a las unidades organizativas, pero esto depende del tamaño de la organización.

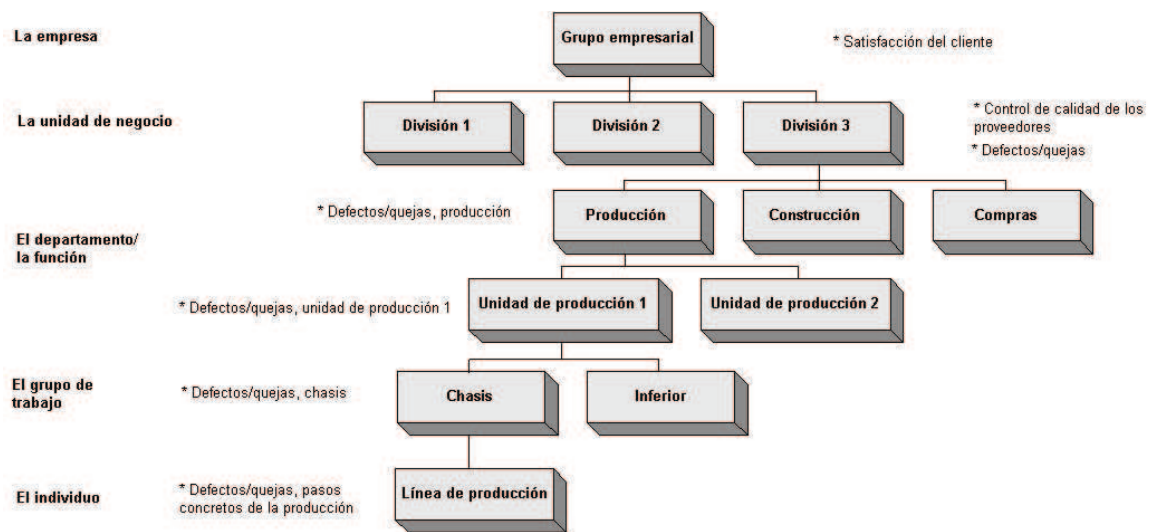


Figura 7–Niveles de organización de una empresa

(DEINSA, http://www.deinsa.com/cmi/cmi_implementation_p08.htm)

2.1.3.9 Formulación de metas

Según (Martínez & Milla, 2005, pág. 212), meta es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación del CMI, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.

La ejecución de las metas debe ser medida continuamente para poder realizar las acciones correctivas necesarias a tiempo.

2.1.3.10 Desarrollo de un plan de acción

En este paso se debe determinar el plan de acción en el que se debe identificar las personas responsables y estableciendo un calendario para la presentación de informes provisionales y definitivos.

2.1.3.11 Implementación del cuadro de mando

Es necesario que la empresa cuente con una herramienta informática que facilite el seguimiento del Cuadro de Mando Integral, siendo de gran importancia en organizaciones que necesitan consolidar la información de sus unidades organizativas para poder tomar decisiones oportunas y hacer de esta herramienta una tarea diaria.

Los indicadores escogidos deben poderse cuestionar continuamente y en los casos más apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

2.1.4 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO AL SECTOR PÚBLICO

2.1.4.1 INTRODUCCION³⁰

En forma general las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral están orientadas hacia el área de los negocios, donde el fin es la obtención de ganancias. Sin embargo, existen pocas referencias de aplicaciones para otros tipos de organizaciones, como son las del gobierno, las no gubernamentales y sin ánimo de lucro, donde el fin es cumplir con objetivos hacia beneficio para la comunidad.

³⁰ TEMAS DE GERENCIA, <http://www.oocities.org/jesusrsm/bscgov1.htm>, EL BALANCED SCORECARD PARA ENTES DE GOBIERNO,

Las instituciones de gobierno y sin fines de lucro no están destinadas a obtener ganancias económicas sino al logro de una misión.

Según (Kaplan & Norton, 2001), la mayoría de los cuadros de mando iniciales de estas organizaciones contienen un tema de excelencia operativa. Entienden su actual misión como algo dado y tratan de hacer su trabajo con mayor eficiencia: reducir costes, incurrir en menos defectos y hacerlo todo más rápido. Es corriente que el proyecto sea una ampliación de una iniciativa de calidad recientemente introducida que destaca el proceso de mejora local, pero es inusual encontrar una entidad no lucrativa centrada en una estrategia que pueda considerarse como de liderazgo de producto o de intimidad del cliente.³¹

Las organizaciones del gobierno y sin fines de lucro, no se están destinadas a obtener una ganancia monetaria, sino al logro de una misión. Pero para su subsistencia y operación necesitan mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, porque el mal uso del presupuesto o la falta de recursos financieros pueden provocar una baja en la moral o en la desaparición de la organización. La disponibilidad y el uso adecuado de los fondos financieros recaudados o asignados a la organización, es uno de sus indicadores de éxito, pero de ninguna manera "miden" su razón de ser.

Para estas organizaciones, la satisfacción de los clientes (sea este un sector de la comunidad, un estado, un país o el mundo), es el fin último que debe reflejar el éxito de estas organizaciones, y probablemente sea también, al menos en parte, el proveedor de los fondos (impuestos, donaciones, etc.).

³¹ COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Robert Kaplan y David Norton, año 2001, pág 146

2.1.5 EL CMI APLICADO AL SECTOR PÚBLICO ³²

Las razones por las que el CMI se aplica cada vez más al sector público son:

2.1.5.1 Enfoque en perspectivas no financieras

El propósito inicial de las organizaciones del sector público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o no pueden suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público.

El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el CMI a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores.

2.1.5.2 Reciente énfasis en el Sector Público en la medición del desempeño

Una de las tendencias de los gobiernos actuales es la de “Reinventar el Gobierno”, destacando la importancia de centrarse en los clientes y medir el desempeño. Es recomendable que los entes oficiales implementen el uso del Cuadro de Mando Integral por las siguientes razones:

- Se centra en indicadores de gran impacto.
- Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar.
- Es equilibrado.
- Pone más énfasis en la prevención que en la detección.

³² ASOCIACION DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES, <http://www.asociacionag.org.ar/?s=cuadro+de+mando+integral>, El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión aplicada en el Sector Público, 2007.

- Está orientado hacia el cliente.
- Es interdepartamental.
- Delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras.
- Proporciona un método para comparar la calidad del servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase.
- Sistema de control estratégico que ayuda a entender e implementar la estrategia.

2.1.5.3 Reducción de presupuestos

Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, no puede ser ignorada. Las organizaciones públicas deben administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, y por lo tanto deben marcarse objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumentos en otras y también objetivos de ingresos. Las organizaciones están haciendo hoy en día esfuerzos para mejorar la utilización de sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y reducir sus costos. Esto ha llevado a que las mismas utilicen técnicas de gestión más avanzadas, como el CMI.

2.1.5.4 Auge por la eficiencia

Hoy más que nunca las organizaciones del sector público necesitan identificar cómo pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible. Deberían empezar a establecer las actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas, tercerizadas o eliminadas sin detrimento de la calidad.

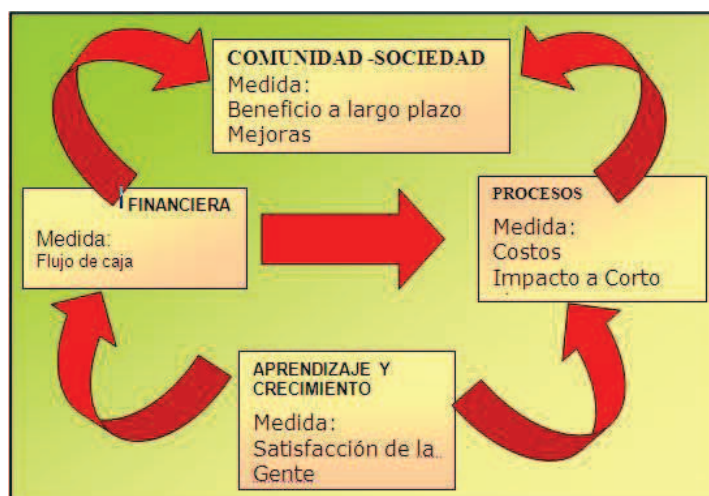


Figura 8–El enfoque en perspectivas no financieras

(PONCE, Rosa Noemí, 2007, pág. 9)

Los habilitadores de resultados hacia la perspectiva del cliente serían: la perspectiva de procesos que realiza las acciones sociales o comunitarias, apalancadas por un proceso financiero de captura y uso de fondos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se destacan los temas típicos del CMI como son competencias, información, tecnología y cultura.

La del “cliente” se convierte en la perspectiva de objetivos primarios, entendiendo que el cliente es esa “Comunidad” o “Sociedad”, o la parte de la misma que se ve impactada por el logro de la misión.

Otro modelo alternativo, aplicable a ciertas organizaciones en donde los fondos financieros se destinan todos a los procesos operativos de la organización y no fluyen hacia el “Cliente-Sociedad-Comunidad” directamente, puede plantearse bajo el esquema de tres perspectivas. En éste, la perspectiva financiera ha sido incorporada a la de procesos, bajo la figura del “proceso de captura y uso de fondos”, con indicadores similares al modelo anterior.



Figura 9–Esquema de tres perspectivas

(PONCE, Rosa Noemí, 2007)

2.1.6 LA MEDICION EN EL GOBIERNO ³³

En el Gobierno, la orientación hacia la medición del desempeño de las organizaciones se ha fortalecido a partir de la década de los 90, reflejándose a través de leyes bajo la tutela de los organismos rectores o controladores de las asignaciones presupuestarias.

Los organismos controladores suelen presionar con una alta orientación hacia el control (especialmente de ejecución presupuestaria), y no necesariamente con una orientación estratégica, hacia la consecución de la misión fundamental de la organización. Hay que rescatar, por lo tanto, la orientación estratégica de las mediciones de estos organismos, en donde muchos de los beneficios son

³³ ASOCIACION DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES, <http://www.asociacionag.org.ar/?s=cuadro+de+mando+integral>, El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión aplicada en el Sector Público, 2007, pág 10.

percibidos a largo plazo, y no necesariamente en el período de ejecución presupuestaria de un año.

Los cuadros de mando se necesitan más en organizaciones con perspectivas a largo plazo, y en las que los beneficios no sean visibles inmediatamente en forma de ganancias a corto plazo.

Se debería considerar la colocación de un objetivo muy amplio en la parte superior del CMI como representación de sus objetivos a largo plazo: por ejemplo, la disminución de la pobreza, el analfabetismo o la mejora del medio ambiente. Los objetivos financieros no son los indicadores que revelan si la agencia cumple con su misión, la cual debería describirse y medirse en el nivel más alto del Cuadro de Mando.

2.2 FAMILIA NORMAS ISO 9000 Y LOS PROCESOS

ISO 9000 es una familia de estándares internacionales, emitidos por la Organización Internacional ISO, que trabaja sobre la gestión de la calidad en una organización.

Los estándares ISO 9000, son elaborados a través de Comités Técnicos, Sub – Comités y Grupos de Trabajo. La serie de estándares ISO 9000, fue elaborada por:

- El Comité Técnico TC/176; Administración de Calidad y Aseguramiento de Calidad.
- El Sub-Comité SC2; Sistemas de Calidad en colaboración con IEC (Comisión Internacional Electrónica) de Europa.

La serie ISO 9000 es un conjunto de estándares utilizados internamente para satisfacer los compromisos entre el cliente y proveedor, así como para establecer y mantener un sistema de gestión de la calidad en cualquier tipo de organización.

2.2.1 PROCESOS

Según la (ISO) un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos.

Los procesos no consideran las actividades de manera aislada, por el contrario están interrelacionadas y permiten transformar entradas, agregándoles valor, en productos que satisfacen necesidades de los clientes internos y externos.

Los procesos se alimentan de entradas proporcionadas por los procesos proveedores; la organización transforma estas entradas a través de actividades que agregan valor, llamadas también producto para un proceso cliente. El producto debe satisfacer los requisitos de los clientes.

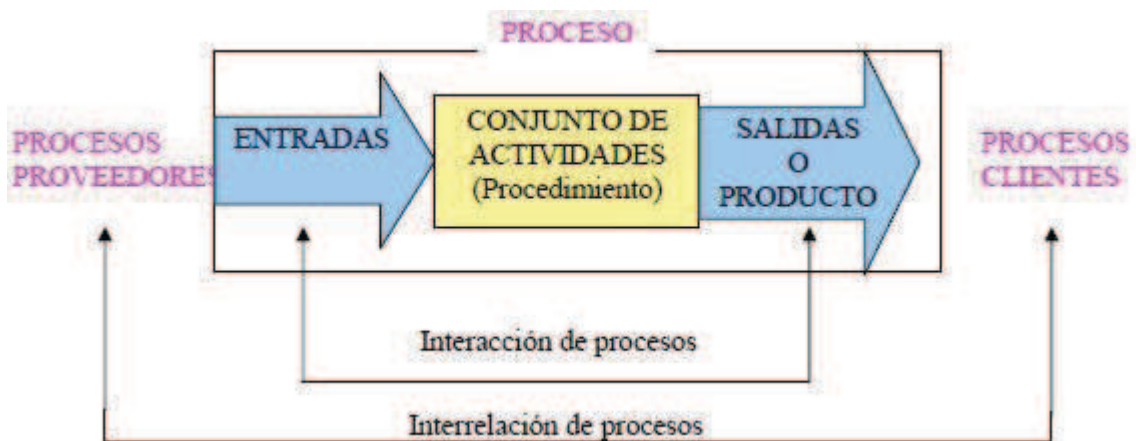


Figura 10–Estructura de procesos

(Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010)

Según (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010), la identificación de los procesos es el primer paso para adoptar el enfoque basado en procesos, en cuanto al sistema de gestión se refiere. Consiste en determinar cuáles son los procesos que deben constituir el sistema de gestión de la organización. A través de estos la

organización no solo obtendrá productos y servicios que satisfagan necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas, sino que se convertirán en el medio para dar cumplimiento a su estrategia corporativa.

Para identificar los procesos se pueden determinar las siguientes características de los mismos: Nombre, dueño, objetivo, interacciones, interrelaciones, recursos, leyes y normas asociadas al proceso, sistema de seguimiento y medición (indicadores).

Se identifican los siguientes tipos de procesos:

- Gobernantes
- Claves
- Habilitantes que pueden ser de apoyo o de soporte
- De infraestructura (generalmente este es parte de los de apoyo o de soporte)

Los **procesos gobernantes** son los encargados de emitir políticas y toman decisiones económicas, administrativas y legales en su gestión; además de establecer la visión y definir la estrategia organizacional. En síntesis dirigir y controlar a la organización al más alto nivel.

Los procesos clave, son aquellos que tienen impacto directo en la generación de los productos, componen la cadena de valor y añaden valor al cliente o influyen directamente en su satisfacción, en los procesos que generan un producto para los clientes como el Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto, las diferentes Fuerzas militares y la sociedad civil en general.

Los procesos de apoyo o de soporte son aquellos necesarios para el apoyo o soporte y para la realización de los procesos clave del sistema de gestión, normalmente están relacionados con el área administrativa, financiera, asesoría, entre otros; y depende del tipo de organización.

2.2.1.1 Clasificación según los cuatro capítulos de la norma NTC ISO 9001:2008

Según (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010) , esta clasificación se refiere al modelo de gestión propuesto en NTC ISO 9001:2008 para mantener coherencia con la estructura de la misma, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1- Ejemplo de clasificación de procesos según estructura NTC ISO 9001:2008

PLANIFICACION		Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en coherencia con los capítulos 4 y 5 de la norma.
GESTIÓN DE RECURSOS	DE	Son aquellos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) y se encuentran en coherencia con el capítulo 6 de la norma.
REALIZACION DEL PRODUCTO	DEL	Son aquellos que permiten llevar a cabo la producción y/o presentación del servicio y se encuentran en coherencia con el capítulo 7 de la norma.
MEDICION,ANALISIS Y MEJORA	Y	Son aquellos que permiten efectuar seguimiento al desempeño de los procesos, medirlos y analizarlos para establecer acciones de mejora, y se encuentran en coherencia con el capítulo 8 de la norma.

(Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010, pág. 24)

2.2.2 GESTION POR PROCESOS

Según (Alfaro, Salvador) Gestión por procesos es “Un nuevo estilo organizacional encaminado a la satisfacción de los clientes”

En la medida que la Institución utilice los procesos como la forma de organizar el trabajo, la Gestión de Procesos se convierte en el pilar clave de la gestión organizacional.

Es precisamente, la manera en que se organiza el trabajo lo que hace diferente una empresa de otra, aunque su proceso sea el mismo o busque los mismos objetivos.

La Gestión por Procesos de una organización es una concepción “Horizontal” de la misma que se contrapone a la concepción tradicional funcional “Vertical”.

Según (Pérez, 1999, pág. 175) Los objetivos de la Gestión por procesos son:

- Reducir los costos internos innecesarios.
- Acortar los plazos de entrega
- Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente
- Incorporar actividades adicionales de servicio con un bajo costo y cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente

Existen varios factores que inciden en el éxito de un enfoque de gestión por procesos, los cuales hacen la diferencia entre las organizaciones para las que los sistemas de gestión normalizados son un gasto injustificado y las que lo

convierten en un activo intangible. De estos factores necesarios para el éxito en la adopción del enfoque de gestión por procesos se pueden resaltar los siguientes:³⁴

- a. La estrategia: La adopción de un enfoque por procesos debe ser parte de las estrategias de la Dirección y es una decisión que debe tomarse de manera integral. Debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a cada uno de los miembros de la Institución.
- b. La cultura: Para implementar la gestión por procesos debe haber un cambio cultural el cual incluya la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada uno de las personas que integran la Institución.
- c. La estructura organizacional: La adopción de la gestión por procesos transforma la estructura organizacional, la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de las actividades, inclusive afecta las jerarquías, ya que con ellas se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.
- d. Los procesos críticos: La gestión por procesos implica identificar los procesos que son críticos para el Institución y que afectan al cliente y las partes interesadas, buscando un sistema que permita gestionar procesos que agreguen valor al producto final de la actividad de la Institución.
- e. La creación de valor: La gestión por procesos está centrada en el valor agregado y debe diseñarse un sistema de creación de valor que se pueda medir con indicadores de eficacia (valor percibido por el cliente) y eficiencia

³⁴ BIBLIOTECA DE LA RED, <http://biblioteca.idict.villaclara.cu/seocms/search> , Entrenamiento Gerencial en Sistemas de Gestión de Calidad,

(mejora de procesos y disminución de costos) si estos no muestran incremento, el sistema no está bien definido.

Tabla 2- Diferencia entre gestión por funciones y gestión por procesos

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia - transfuncional

Fuente : (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>)

2.2.3 LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN³⁵

El concepto de Calidad Total va mucho más allá de los productos, su fabricación y controles, penetrando en todo el sistema de funcionamiento de la empresa.

La Calidad Total supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe concienciar de que la calidad atañe a todos y que la calidad es responsabilidad de todos. La dirección es responsable de liderar este cambio, mediante la implantación de un sistema de mejora continua permanente, y mediante la instauración de un sistema participativo de gestión.

La calidad se mide en términos de la capacidad del producto para cumplir especificaciones razonables y pertinentes. No sólo tienen que ver las características inherentes del producto, sino también el establecimiento de los procedimientos para las mediciones de la buena calidad. Deben engranarse los requisitos de la calidad y las mediciones de la calidad. A su vez, para que el programa global consiga una eficacia de largo alcance, deben reconocerse las necesidades de la ingeniería de sistemas adecuados.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

La excelencia debe perseguirse como un objetivo estratégico a los efectos de mantener la competitividad, pero también constituye una filosofía de vida y una ética de trabajo. Llevar a la empresa a la cima mediante la generación de productos y servicios de alto nivel con un uso eficiente de los recursos debe ser el objetivo supremo de directivos y personal de la empresa

³⁵ GESTION EMPRESARIAL,

http://www.gestionempresarial.info/Sec_ProductoITEMS.asp?Id_Sec=13, Calidad

Cada directivo y empleado debe sentirse orgulloso de los productos y servicios que genera, de tal forma la calidad se convierte en un fuerte elemento motivador, con lo cual da lugar a una espiral de crecimiento en los niveles de calidad y satisfacción.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

2.2.4 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001:2008 REQUISITOS

En el libro, (Corporación CYGA, 2010, pág. 20), requisito es una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria, es una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Pueden utilizarse calificativos para identificar un requisito específico, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de calidad, requisito del cliente. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas; de esta manera se tienen requisitos legales, reglamentarios, corporativos o contractuales, entre otros. Por otra parte, se debe considerar como requisitos, todos los compromisos adicionales que la organización suscriba con los clientes o con los grupos de interés y que tengan relación directa con los procesos y productos o servicios comprendidos dentro del Sistema de Gestión.

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los tres primeros al objeto y campo de aplicación, referencias normativas y términos y definiciones. Los capítulos cuatro a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

Los ocho capítulos de ISO 9001 son:³⁶

1. Objeto y campo de aplicación

2. Referencias Normativas.

3. Términos y definiciones.

4. Sistema de Gestión de Calidad: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

- Requisitos generales.
- Requisitos de documentación.

5. Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

- Requisitos generales.
- Requisitos del cliente.
- Política de calidad.
- Planeación.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación.

³⁶ UNIVERSIDAD REGIONMONTANA, <http://www.ur.mx/Default.aspx?language=es-ES&PageContentID=1830&tabid=4263>, ISO 9001:2008

- Revisión gerencial.

6. Gestión de los recursos: la Norma distingue diferentes tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar:

- Requisitos generales.
- Recursos humanos.
- Infraestructura.
- Ambiente de trabajo.

7. Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

- Planeación de la realización del producto y/o servicio.
- Procesos relacionados con el cliente.
- Diseño y desarrollo.
- Compras.
- Operaciones de producción y servicio
- Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo

8. Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que

la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

- Requisitos generales.
- Seguimiento y medición.
- Control de producto no conforme.
- Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
- Mejora.

2.3 EL BALANCED SCORECARD Y SUS RELACIONES CON LA CALIDAD SEGÚN LA ISO 9001

2.3.1 COMO SE COMPLEMENTA BALANCED SCORECARD Y EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD³⁷

Tanto el Sistema de Gestión de la Calidad que define la familia de normas ISO 9000 como el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard constituyen formidables herramientas para la gestión moderna de una organización, de modo que resulta de gran importancia tener en claro cuáles son las principales similitudes y diferencias que las relacionan, y también explorar la posibilidad de complementar una herramienta con la otra.

³⁷ CALIDAD & GESTION, http://calidad-gestion.com.ar/boletin/46_iso_9000_cuadro_mando_integral.html, ISO 9000 Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.3.1.1 Comparación entre ISO 9001 y el Cuadro de Mando Integral

En la siguiente tabla se expresa la comparación entre el Sistema de Gestión de la Calidad que define la familia de normas ISO 9001 y el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard.

Tabla 3- Comparación entre Balanced Scorecard & ISO 9001:2000

Balanced Scorecard	ISO 9001:2000
Propuesta de valor	Política de Calidad
Objetivos por perspectiva-alineamiento de procesos	Objetivos de Calidad Objetivos por procesos
Perspectiva del Cliente	Enfoque al cliente Procesos relacionados al cliente Satisfacción del cliente
Procesos internos de negocio Cadena de Valor	Realización del producto Mapa de procesos
Resultados de la organización	No cubierto específicamente en la norma

(Kaizen)<http://calidad->

gestion.com.ar/boletin/46_iso_9000_cuadro_mando_integral.html

Como conclusión, se evidencia una clara compatibilidad entre la medición de los procesos expresados en la norma ISO 9001 y la creación de indicadores de resultados del Cuadro de Mando Integral. En efecto, el BSC es una herramienta

de alineación estratégica que es aplicada por organizaciones de cultura empresarial avanzada, y con una extendida conciencia acerca de cómo gestionar la calidad eficazmente mediante los principios planteados en la norma ISO 9001.

Si no se tiene implementada la ISO 9001:2000 y se quiere implementar el BSC, se debe efectuar el ejercicio estratégico, diseñar e implementar el BSC. La Gestión de Calidad formará parte del esquema que llevará a la Gestión por Procesos.

2.3.2 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y MEJORA UTILIZANDO BALANCED SCORECARD(BSC)

Según (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010, pág. 150), utilizando Balanced ScoreCard, la alta dirección puede tener el control de la Institución y de la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión por medio de la misión, las políticas y los objetivos. A partir de la visualización y análisis de los indicadores de gestión, pueden tomarse acciones preventivas, correctivas o de mejora que afecten al desempeño de la organización.

2.3.2.1 Pasos para seguimiento, medición, análisis y mejora de la estrategia corporativa

Paso 1: Coherencia de directrices

Se debe empezar visualizando la estrategia institucional representada en la figura 11.

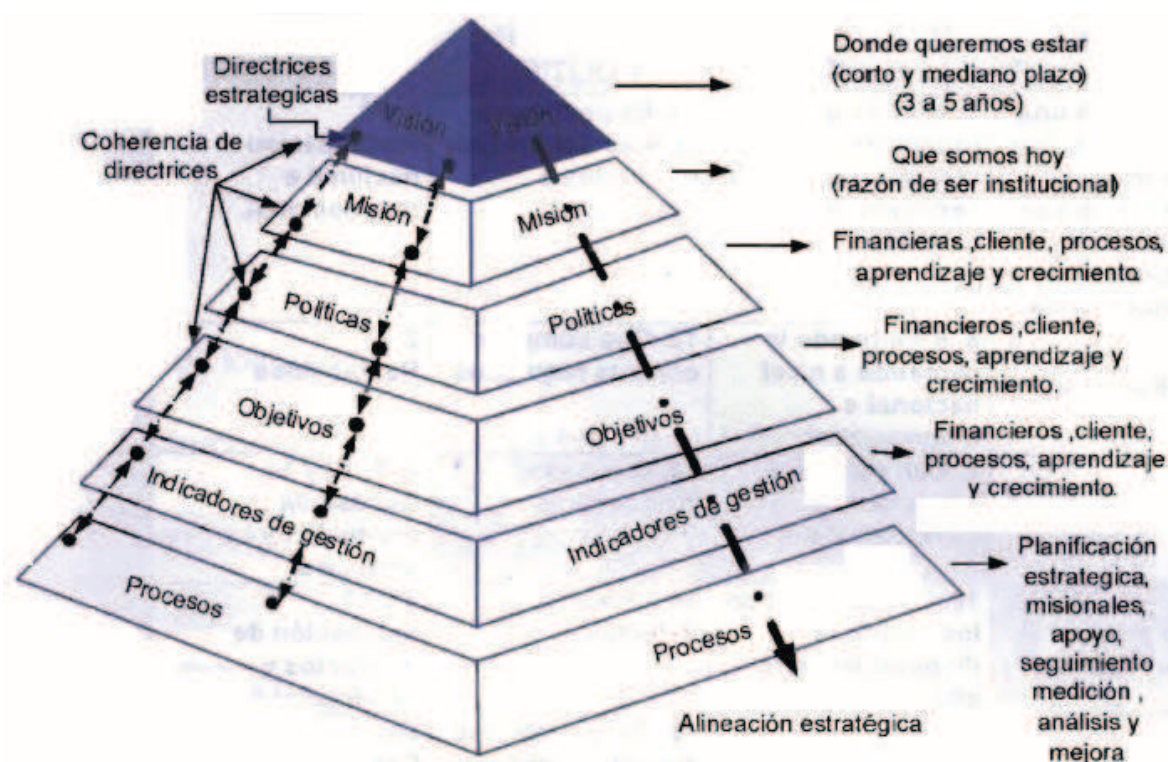


Figura 11–Estrategia institucional por directrices

(Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010, pág. 151)

La visión, la misión y las políticas deberán estar definidas en directrices estratégicas, que reflejan la intención de la organización desde las cuatro perspectivas. Esto marca un punto de partida vital a la hora de planear la estructura del plan estratégico.

Las directrices estratégicas son propósitos institucionales reflejados en la visión, la misión y las políticas, los cuales deben ser coherentes entre sí. La estrategia corporativa se convertirá luego en objetivos que serán desplegados a los procesos que tengan que ver con ella.

Paso 2: Identificación de directrices

Se identificarán las directrices de la visión, la misión y de la política de calidad, para luego definir una gran directriz que las contenga a todas, clasificadas por perspectivas.

La estrategia definida deberá ser medible, es decir desplegada a los procesos para que cada uno de ellos, sin excepción, aporte al desarrollo de cada uno, lo que será posible gracias a los objetivos.

Paso 3: Formulación de objetivos estratégicos

Según (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010, pág. 152), un objetivo es algo pretendido o ambicionado con respecto a un requisito en particular, calidad, finanzas, competencias, etc. Los objetivos estratégicos, sin excepción alguna, deberían ser:

S: Simples

M: Medibles

A: Alcanzables

R: Retadores

T: Tiempo (periodo de logro)

Podría ser útil la estructuración de objetivos bajo las siguientes fórmulas:

A. Reto + variable (característica) + cuánto + cuándo + cómo

B. Reto + variable

La construcción de objetivos estratégicos, mediante estas estructuras, facilita una rápida interpretación y medición de las directrices. Sin embargo, para poder hacer tangibles dichas directrices es necesario "traducir" en variables, hasta donde sea posible, cada una de ellas.

Se debe describir cada directriz en variables y se formulará objetivos mediante la siguiente estructura A.

Tabla 4- Significado de estructura A

Reto	Variable o característica	Cuánto	Cuándo	Cómo
Es el logro esperado con la variable, se expresa mediante un verbo en infinitivo. Por ejemplo: Incrementar, reducir, mejorar, optimizar.	Magnitud de la directriz objeto de análisis. Por ejemplo: satisfacción, costo, calidad, etc. Son de carácter cuantitativo y/o cualitativo.	Cuantificación de la variable o frecuencia de la característica. Se expresa en unidad, por lo general en porcentaje.	Período de logro del objetivo o de conseguir el reto de la variable o característica.	Iniciativa estratégica que indica el método o forma de logro del reto, la variable, la cuantificación y el período planificado.

(Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010, p. 153)

Los objetivos indican de una manera clara qué se debe hacer, cuál es el logro esperado y la forma de hacerlo. Es una estructura práctica y sencilla que posibilita a la alta dirección de la organización efectuar un seguimiento al cumplimiento de los mismos, a través de indicadores de gestión (medición), toma de decisiones (análisis), y establecimiento de acciones de mejora, según sea la necesidad.

Otro punto importante es que estos objetivos son fáciles de revisar, pues tienen periodos de logro cortos, lo que implica que a la finalización de los mismos podrían definirse nuevas fechas o derogar un objetivo frente a otro, según haya sido el planteamiento de la estrategia.

Despliegue de directrices en objetivos. Según (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010, pág. 155), de ahora en adelante este plan de estrategias traducidas en objetivos, es lo que tendría que trasladarse a los procesos del sistema.

Las herramientas de seguimiento, medición, análisis y mejora serán útiles para comprobar si la estrategia es eficaz, eficiente y efectiva.

Paso 4: Establecer el mapa causal o estratégico.

Es una estructura que permite visualizar la estrategia corporativa de forma gráfica y consecencial de manera que ésta pueda hacerse más tangible y gestionable.

Al lado izquierdo del mapa se ubican cada una de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos, y aprendizaje y crecimiento.

En la parte central se determina el vector o línea estratégica, la cual determina la orientación estratégica de la institución, por ejemplo, si ésta propende por la satisfacción del cliente, la rentabilidad, etc. Luego, se enlazan los objetivos planteados en la estrategia, como se muestra en la siguiente figura, así:

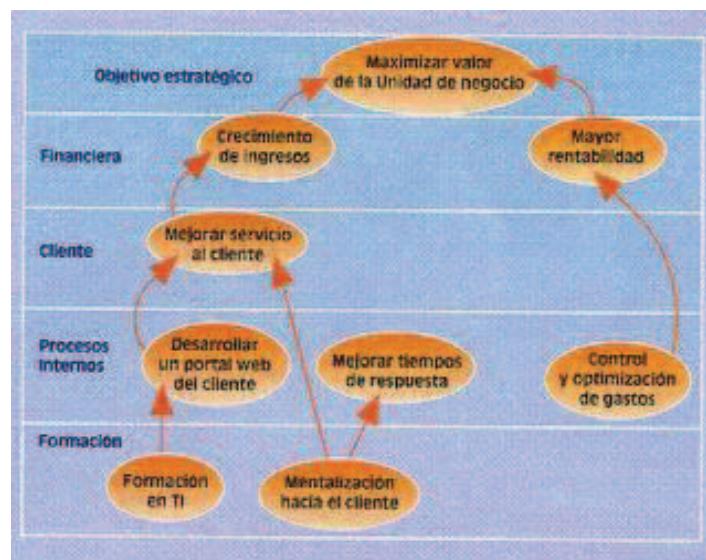


Figura 12–Mapa causal

Fuente: <http://sistemasdecisionales.blogspot.com/2007/05/balanced-scorecard-el-mapa-estrategico.html>

Paso 5: Desplegar los objetivos en los procesos.

Como parte de la planeación del seguimiento, está el despliegue de objetivos estratégicos a los procesos. Un despliegue de objetivos no es una difusión, es la asignación de responsabilidades para el logro de resultados, a través de los objetivos.

Paso 6: Establecer el cuadro de mando.

Como herramienta de seguimiento y medición de la estrategia, se emplea el cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral es una herramienta que integra las cuatro perspectivas con la planeación estratégica institucional. Los indicadores de gestión, como herramienta de seguimiento y medición, también se integran dentro del cuadro de mando permitiendo cuantificar el desarrollo de los objetivos estratégicos.

La estructura de los objetivos, mediante la fórmula A, se despliega en todo el cuadro de mando.

Paso 7: Establecer el cuadro de control por procesos.

El mapa de procesos representa la formación táctica de la institución para darle cumplimiento a la estrategia corporativa. Es necesario ver cómo opera el seguimiento y la medición para permitir el análisis y la toma de acciones pertinentes que permitan su cumplimiento.

En este cuadro de mando, el cual está definido por procesos, es indispensable identificar el producto de cada uno con sus respectivas características. Esto asegura la definición clara del objetivo de proceso, el cual es determinado a través de la siguiente expresión:

PRODUCTO + CARACTERÍSTICAS = OBJETIVO DE PROCESO

El seguimiento podrá efectuarse en el período estimado para cada característica, por ejemplo: diaria, mensual, trimestral, etc.

Los objetivos de proceso y sus indicadores están alineados con los objetivos estratégicos que se le relacionan. Esto quiere decir que los objetivos de los procesos deberán contener características de producto que faciliten el logro de las directrices estratégicas.

Se empieza a evidenciar cómo se cumple el despliegue de la estrategia en los procesos. Los dueños de los procesos responderán por el logro de los resultados (objetivo y sus características) y los objetivos propuestos (objetivos de proceso y su aporte al estratégico).

Paso 8: Seguimiento y medición

Habiendo definido los cuadros de mando y conociendo la estrategia corporativa, es importante efectuar el seguimiento y la medición.

En primera instancia, el seguimiento consiste en registrar el comportamiento de las variables en los períodos de ocurrencia, es decir, cada vez que se presenta la ejecución.

Es indispensable tomar los datos de manera periódica para alimentar el indicador, y con ello posibilitar la medición.

Paso 9: Análisis y mejora.

En este paso se involucra la justificación mediante el análisis de causas del crecimiento o no. Si la situación es positiva, no requerirá de correctivos o acciones correctivas.

3 METODOLOGÍA

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico de la situación inicial para la presente investigación, de la Dirección General de Finanzas y en la aplicación de un Cuadro de Mando Integral que de acuerdo a la teoría presentada en el capítulo 2 de esta tesis, se procede al desarrollo de la parte operativa con relación a la planificación estratégica aquí analizada.

Para éste trabajo se contó con la colaboración del Departamento de Planificación y Desarrollo de la Dirección General de Finanzas, para el diseño, implementación y seguimiento de la ejecución. Los responsables de aplicar la parte operativa y alimentar la información necesaria para la estructura del Cuadro de Mando Integral son las personas que participan en los Sectores con sus repartos subordinados.

3.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

El Ecuador y su legislación están en un constante cambio, en los ámbitos de la política, economía, por las directrices dadas por el gobierno, que se encuentra reestructurando el sector público a nivel de las bases organizacionales, lo que obliga a que cambien las estructuras de las instituciones públicas existentes, de aquellas que se crearen y que forman parte del Poder del Estado.

La propuesta del gobierno para la restructuración de las instituciones mencionadas, es la de establecer una organización por procesos.

En la actualidad la situación del país ha requerido que se modernicen las empresas e instituciones del estado para ser más eficientes y eficaces en la prestación de los servicios. Alineadas dentro de leyes, reglamentos y normativas, como la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento, bajo el apoyo y supervisión del Ministerio de Relaciones Laborales que exige que las instituciones del estado tengan el Estatuto Orgánico por Procesos, para lo cual las normas de

gestión de calidad ISO ayudan a las instituciones a poner en marcha los procesos de modernización y mejoramiento.

El liderazgo ha perdido credibilidad en la Gobernabilidad del Ecuador por los diferentes gobiernos que han pasado, esto ha impedido que las instituciones mejoren con base a la aplicación de las leyes y reglamentos, que no han sido aplicadas en el momento indicado, bajo el esquema de un trabajo técnico y oportuno para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en estos tiempos modernos.

En la Constitución del Ecuador del 2008, en su Art. 280 se especifica que “el Plan Nacional del Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución del presupuesto del estado; y la inversión y asignación de los recursos públicos [...] su observancia es de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Sector Defensa Nacional se alinea al Objetivo 5 de (PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR): Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana. Para cumplir este objetivo, la Fuerza Naval debe estructurar el Plan Estratégico Institucional en función de los Objetivos Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA), contribuyendo de esta manera a que la planificación del Sector de la Defensa se realice de forma integrada y que facilite la consecución de los objetivos planteados.

El Sector de la Defensa al igual que el resto de las Instituciones del estado, han iniciado su proceso de modernización siguiendo los lineamientos establecidos por el Gobierno Central.

Las Fuerzas Armadas en forma independiente (Fuerza Terrestre, Fuerza Aérea y Fuerza Naval) iniciaron procesos de modernización a partir del año 2000, y es a

partir del 2005 que estos procesos van tomando mayor impulso y con la vigencia de la nueva Constitución (2008) se ha ido consolidando su implementación.

3.1.1 ANALISIS FODA

Según (Martínez & Milla, 2005, pág. 110), el análisis FODA resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis FODA consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

El procesamiento de datos da una base para seguir el proceso de la planificación estratégica, es el análisis de la situación y una etapa que mediante los diversos métodos e instrumentos específicos permite recolectar, sistematizar y analizar la información obtenida del área o servicio, esto precisa dos análisis; interno y externo.

Para el desarrollo del FODA de la Dirección General de Finanzas de la Fuerza Naval se realizó un taller de trabajo con el personal que labora en la Dirección

General de Finanzas, con el fin de recopilar información y criterios relacionados con el futuro que se espera para la organización:

3.1.1.1 Análisis Externo

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

a) Factor Político

El Ministerio de Defensa Nacional, como órgano político, estratégico y administrativo, diseña y emite políticas para la Defensa y administración de las Fuerzas Armadas, a fin de garantizar y mantener la soberanía e integridad territorial; así como, apoya al desarrollo nacional con su contingente.

De acuerdo a la Ley Orgánica de la (Defensa, Ley de Defensa Nacional, 2009) Nacional, las atribuciones y obligaciones del Ministro de Defensa Nacional, entre otras son:

- a) Administrar las Fuerzas Armadas de conformidad a las políticas y directivas impartidas por el Presidente de la República;
- b) Ejercer la representación legal del Ministerio de Defensa Nacional y de las Ramas de las Fuerzas Armadas;
- c) Dirigir la política de defensa nacional;
- d) Emitir las políticas para la planificación estratégica institucional;

- e) Coordinar y apoyar la política de seguridad del Estado;
- f) Elaborar la directiva de defensa militar;
- g) Expedir las normas, acuerdos, reglamentos internos de gestión de aplicación general en las tres Ramas de las Fuerzas Armadas, así como los reglamentos internos de gestión de cada Fuerza;
- h) Elaborar y presentar a consideración del Presidente de la República, los proyectos de convenios, resoluciones, acuerdos, decretos y leyes que tengan como propósito permitir a las Fuerzas Armadas el mejor cumplimiento de su misión constitucional;
- i) Planificar y coordinar con los organismos competentes del Estado, la participación de las Fuerzas Armadas en el desarrollo social y económico del país;
- j) Conocer y resolver sobre las proformas presupuestarias presentadas por el Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto, Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea y sus entidades adscritas o dependientes, aplicables al presupuesto general del Estado

De acuerdo al (Código Orgánico de las Fuerzas Armadas), el Comando Conjunto de Fuerzas Armadas es el máximo órgano de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de conflicto armado y defensa nacional.

Tiene su origen en el Decreto Ejecutivo número 063, de fecha 29 de abril de 1972, suscrito por José María Velasco Ibarra. Este es el máximo organismo de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional.

Está integrado por el Jefe del Comando Conjunto y los Comandantes Generales de la Fuerza Terrestre, Naval y Aérea. Desarrolla su planificación conjunta sobre la base de la Directiva de Defensa Nacional emitida por el Ministerio de Defensa Nacional.

Tiene como misión: Planificar, preparar y conducir en el nivel estratégico las operaciones militares y asesorar sobre las políticas militares de guerra y de defensa nacional.

Y su visión es tener: Fuerzas Armadas modernas, profesionales, altamente operativas, sistemáticamente integradas, respetuosas de la Constitución y de los Derechos Humanos, sustentadas en valores éticos, morales, cívicos, con capacidad disuasiva para enfrentar eficazmente las amenazas internas y externas, que garanticen la seguridad, el desarrollo y los intereses nacionales del Ecuador. Lo anterior fue tomado de la página web del (Ministerio de Defensa Nacional):

El Jefe del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, será designado el Presidente de la República, de entre los tres oficiales Generales de mayor antigüedad de Fuerzas Armadas, permanecerá en sus funciones dos años.

Según el Código Orgánico de las Fuerzas Armadas, las Fuerzas Armadas es una institución de derecho público, jerarquizada, especializada, dependiente del Ministerio de Defensa Nacional que goza de autonomía administrativa y financiera para el cumplimiento de su misión y objetivos. Como parte de la fuerza pública, tienen la siguiente misión:³⁸

- a) Conservar la soberanía nacional;

³⁸ PLAN NACIONAL DE SEGURIDAD INTEGRAL, http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/01_Plan_Seguridad_Integral_baja.pdf, pág 31

- b) Defender la integridad, la unidad e independencia del Estado; y,
- c) Garantizar el ordenamiento jurídico y democrático del estado social de derecho.

Además, colaborar con el desarrollo social y económico del país; podrá participar en actividades económicas relacionadas exclusivamente con la defensa nacional; e, intervenir en los demás aspectos concernientes a la seguridad nacional, de acuerdo con la ley.

El Presidente de la República es la máxima autoridad de las Fuerzas Armadas y ejerce tales funciones de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la República y más leyes pertinentes.

Sus funciones constitucionales, en los aspectos político-administrativos, las implementará a través del Ministerio de Defensa Nacional; y, en los aspectos militar-estratégicos, con el Comando Conjunto, sin perjuicio de que las ejerza directamente.

Las Fuerzas Armadas tiene como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial.

a) *Ámbito Económico*³⁹

La seguridad nacional, constituye una condición fundamental del Estado, que se sirve de la defensa para proteger los intereses nacionales, por lo que constituye un deber estatal ineludible garantizar el fortalecimiento del poder nacional.

³⁹ RED DE SEGURIDAD Y DEFENSA DE AMERICA LATINA, <http://www.resdal.org/Archivo/ecu-libro-cap5.htm>, Libro blanco de la Defensa Nacional

La defensa, como un bien público, constituye una inversión para mantener la paz y seguridad; se podría decir que es un "seguro contratado" que genera ambientes propicios para el desarrollo económico y social del país.

La economía de defensa relaciona dos ámbitos importantes del convivir nacional: el económico y el de la defensa. La importancia del tema exige que toda la sociedad lo conozca, de ahí que sea necesario saber cómo se conforma el presupuesto de la defensa, cuáles son las variables en su determinación y cómo es distribuido en el interior de las Fuerzas Armadas.

Se trata de la mejor forma posible de asignar recursos para brindar protección a la nación, no sólo durante períodos de conflicto sino también durante el período de paz, considerando que la escasez de recursos es una situación permanente.

Para determinar la cantidad de fondos que deben ser asignados a las Fuerzas Armadas existen dos formas, de acuerdo al (Defensa, Libro Blanco de las Fuerzas Armadas, 2011), estas son:

- El financiamiento por misión es un proceso que se fundamenta en los programas y proyectos del Comando Conjunto y de cada una de las ramas de las Fuerzas Armadas, para establecer la cantidad de recursos que requerirán para cumplir sus tareas. Se debe cuantificar el costo por alistamiento, mantenimiento, empleo de medios, materiales y personal, en función de los objetivos derivados de la misión establecida en la Constitución Política de la República.
- El financiamiento por monto consiste en asignar el presupuesto para la defensa a base de una cantidad global de fondos que "a priori" se estima como adecuada, situación que de hecho requerirá reajustes periódicos conforme a la priorización de objetivos establecidos para el período financiero.

El Ministerio de Defensa Nacional propende al financiamiento por misión, como mecanismo básico para establecer los requerimientos presupuestarios para las Fuerzas Armadas.

En la determinación del presupuesto se deben considerar variables como las obligaciones, riesgos y amenazas, capacidad económica del país y factores históricos.

El proceso de planificación

Las Fuerzas Armadas mantienen en forma permanente la planificación estratégica determinada por los planes y proyectos, bajo un proceso debidamente organizado que permite cumplir con las exigencias técnicas para la administración de los recursos.

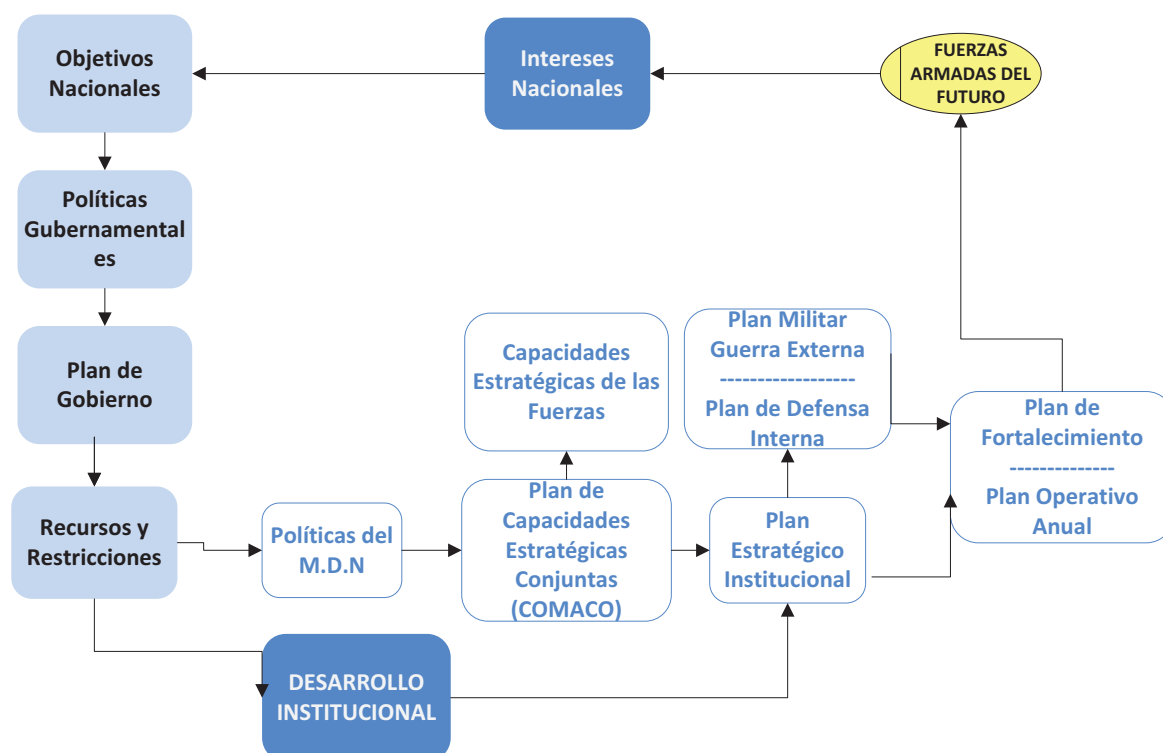


Figura 13–Metodología de planeamiento económico para la Defensa Nacional

(Ministerio de Defensa Nacional)

El Ministerio de Defensa Nacional, sobre la base de las políticas gubernamentales; ejecuta la política de defensa, considerando las capacidades estratégicas de las tres fuerzas. El Comando Conjunto diseña los planes operativos respectivos, de los cuales se deriva el Plan de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas, que posicionará a la institución en el futuro inmediato, fundamentándose en la tecnología, el desarrollo humano y los intereses nacionales.

El proceso de presupuestación

El presupuesto de defensa, en términos generales, debe considerar en cada programa y proyecto lo siguiente:

- Operación y entrenamiento.
- Mantenimiento y reparación de equipos y sistemas de armas.
- Construcción y mantenimiento de infraestructura.
- Sueldos y salarios.
- Educación e instrucción.
- Adquisiciones de defensa.

A través de un proceso estandarizado se realiza la planificación del presupuesto de las Fuerzas Armadas en el Ministerio de Defensa Nacional.

En el Ecuador, el presupuesto de las Fuerzas Armadas se origina en el Ministerio de Defensa Nacional, sobre la base de la planificación respectiva, la que es presentada al Ministerio de Economía y Finanzas, el cual, luego de su análisis, lo incluye en la proforma presupuestaria que se presenta anualmente a la Asamblea Nacional, para su aprobación.

Una vez aprobado el presupuesto por la Asamblea, le corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas asignar las partidas presupuestadas, conforme a las reglamentaciones vigentes.

La participación porcentual de las fuerzas Terrestre, Naval y Aérea en el

presupuesto de las Fuerzas Armadas se fundamenta en las necesidades propias de cada una de ellas.

Todos los gastos que se efectúen en defensa deben estar considerados en la planificación anual, que responde a una planificación estratégica institucional; de esta manera, se consideran desde los más bajos niveles de participación hasta las inversiones mayores, como son las adquisiciones de naves, aeronaves o sistemas de armas.

Es primordial mantener a las Fuerzas Armadas debidamente equipadas y con la tecnología disponible en el mercado, en la medida de lo posible. Esto exige un compromiso permanente del país, de su gobierno y de la función legislativa y a la vez el empeño propio de cada institución que compone la defensa. El factor tiempo es fundamental en los gastos para defensa que involucran adquisición de naves, aeronaves y sistemas de armas, ya que los fabricantes inician su producción a partir de las respectivas contrataciones. Además, las exigencias propias de la capacitación del personal militar para operar el material adquirido exigen que las Fuerzas Armadas cuenten oportuna y permanentemente con recursos presupuestarios asignados por el Estado.

El gasto militar que efectúan las Fuerzas Armadas dentro de sus programas está constituido por los presupuestos del Comando Conjunto y de las tres ramas de las Fuerzas Armadas e incluye los rubros de autogestión.

El gasto de previsión lo realiza el Ministerio de Defensa y cada una de la Fuerzas, para cumplir con las aportaciones previsionales obligatorias en su calidad de patrono de los miembros de Fuerzas Armadas, tanto al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), cuanto al Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas (ISSFA). En el país estos gastos previsionales no están incluidos dentro del gasto militar.

El gasto de defensa es realmente el "gasto fiscal en Defensa" y corresponde a los egresos efectuados por las Fuerzas Armadas para producir defensa del país; aquí

se deben incluir el gasto militar y los presupuestos adicionales en adquisiciones de sistemas de armas y para el fortalecimiento institucional.

En los dos casos, fundamentalmente, los presupuestos están financiados por el Estado; es decir, es todo el esfuerzo económico que el país hace en defensa. Cabe destacar que se deben incluir en los presupuestos anuales todas aquellas obligaciones contraídas para defensa: adquisiciones de sistemas de armas, equipamiento militar, naves, aeronaves y vehículos especiales, las cuales deben ser canceladas en períodos de varios años.

La transparencia de los gastos de defensa es un hecho real, pues la ciudadanía puede tener acceso y conocer las cifras de los presupuestos oficiales del Estado, que son publicados cada año en el Registro Oficial, lo cual es importante para efectos de análisis económicos relacionados con la seguridad y defensa de nuestro país.

Se impone una priorización del gasto para enfrentar los problemas inminentes, sin descuidar el fortalecimiento del poder militar para contrarrestar otras amenazas vigentes.

Tabla 5- Presupuesto general del Estado para el año 2012
(millones de dólares)

FUNCION	SECTORIAL	PROFORMA
FUNCION EJECUTIVA	00 - TESORO NACIONAL	24,603,702,347.51
	03 - SECTORIAL ADMINISTRATIVO	131,033,335.20
	04-SECTORIAL AMBIENTE	44,704,006.45
	05 - SECTORIAL ASUNTOS INTERNOS	327,550,879.17
	06- SECTORIAL DEFENSA NACIONAL	310,109,872.97
	07 - SECTORIAL ASUNTOS DEL EXTERIOR	16,600,068.54
	08 - SECTORIAL FINANZAS	2,710,256.26
	09 - SECTORIAL EDUCACIÓN	241,981,727.23
	10 - SECTORIAL BIENESTAR SOCIAL	113,310.94
	11 - SECTORIAL TRABAJO	21,555,409.70
	12 - SECTORIAL SALUD	34,696,735.61
	13 - SECTORIAL AGROPECUARIO	25,622,897.72
	14 - SECTORIAL RECURSOS NATURALES	12,984,502.23
	15 - COMERCIO EXTERIOR INDUSTRIALIZACIÓN PESCA Y COMPETITIVIDAD	9,283,714.42
	16 - SECTORIAL TURISMO	331,042.26
	17 - SECTORIAL COMUNICACIONES	216,237,351.11
	18 - SECTORIAL DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	871,755.10
FUNCION JUDICIAL Y JUSTICIA ÍNDIGENA	02 - SECTORIAL JURISDICCIONAL	1,067,654.55
FUNCION DE TRANSPARENCIAS Y CONTROL SOCIAL	23 - TRANSPARENCIA y CONTROL SOCIAL	98,721,086.98
FUNCION ELECTORAL	22 – ELECTORAL	9,985,677.93
	TOTAL	26,109,270,275.91

Fuente: (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2012)

El mismo que se halla distribuido de la siguiente manera:

Tabla 6- Distribución del Presupuesto del Sector Defensa

INSTITUCION	ASIGNACION	PORCENTAJE
MINISTERIO DE DEFENSA	46,516,480.95	15%
COMANDO CONJUNTO	9,303,296.19	3%
FUERZA TERRESTRE	145,751,640.30	47%
FUERZA NAVAL	68,224,172.05	22%
FUERZA AEREA	40,314,283.49	13%

Fuente: Ministerio de Defensa.

El Presupuesto para el Sector de la defensa, alcanza el 2% del presupuesto General del Estado; cabe indicar que dentro de este valor están incluidos recursos de autogestión generados por cada una de las fuerzas.

Las Fuerzas Armadas solo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional y aportar con su contingente para apoyar al desarrollo nacional.

a) **Ámbito Social**⁴⁰

Los gobiernos han contado con las Fuerzas Armadas en diferentes actividades cívico-militares y de apoyo al desarrollo. Las principales acciones se han concretado en obras básicas de infraestructura vial, sanitaria, de vivienda y salud en comunidades remotas; forestación, control y protección en el régimen forestal y de áreas naturales; educación básica en áreas apartadas; campañas sanitarias; construcción de aulas en lugares marginales y apoyo en la mitigación de desastres naturales y ante problemas ambientales.

Estos programas se han ejecutado con aceptación de las organización civiles y la población en general, llegando a darse un reclamo de la población, cuando se los ha descontinuado. Son requeridos constantemente en actividades que contribuyen efectivamente a la unidad nacional y la convivencia del personal militar con los civiles.

Socialmente, su participación en este campo se orienta a los sectores sociales más desprotegidos y que carecen los servicios y obras infraestructurales, en los que evidencian conflictividades actuales o potenciales o en los que se presentan condiciones de incubación de actividades ilícitas, que pueden generar riesgo en las relaciones internacionales con los países vecinos u otros; por otra parte, en la atención a los desastres naturales y emergencias; así como aquellas instancias institucionales de planificación y prevención de la seguridad, la defensa y los desastres.

Especialmente, el apoyo al desarrollo para el caso ecuatoriano cubre todo el territorio nacional. Un amplio trabajo se ha realizado con las comunidades de la

⁴⁰, INFORMACION DEFENSA Y SEGURIDAD, <http://www.infodefensa.com/wp-content/uploads/LibroEcuador.pdf>, Libro Blanco de la Fuerzas Armadas

Sierra y en otros lugares del país, pero su responsabilidad específica se ha centrado en áreas de frontera y zonas marginales.

El Ecuador a pesar de situarse junto a países con un historial de conflictos sociales, terroristas, paramilitares y de guerra civil, en el Ecuador no han existido confrontaciones flagrantes entre la población civil y militar.

La inestabilidad política del Ecuador, no ha derivado en la consolidación de grupos que ejercen la coerción física o la violencia institucionalizada. De hecho el papel de las Fuerzas Armadas en este país, ha sido más el de arbitro político que el de institución represiva.

Este trabajo nace con la idea de mostrar a una generación de militares ecuatorianos, quienes durante su trabajo dentro y fuera del ejército apostaron por el desarrollo comunitario, el servicio a la sociedad y esta forma la construcción de la paz.

b) *Ámbito Tecnológico*

Uno de los objetivos de la Institución es el Alcanzar el más alto grado de alistamiento de la Fuerza Operativa a través de la capacitación del personal, a nivel táctico, operacional y estratégico; por lo que la Fuerza Naval siempre ha estado acorde al ritmo del desarrollo tecnológico, tanto a nivel administrativo como operativo.

El e-SIGEF es la herramienta informática del Sistema de Administración Financiera del Estado que permite realizar la gestión presupuestaria, contable y de pagos de las entidades públicas.

Además la Fuerza Naval cuenta un sistema interno de información integral de planificación, presupuesto, contabilidad y activos fijos de acuerdo a las normas y disposiciones de la legislación vigente, con el que se hace el seguimiento de la ejecución presupuestaria desde la planificación hasta la liquidación.

3.1.1.2 Análisis Interno

El microambiente está formado por todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales pretende lograr el cambio. El análisis del microambiente se orienta al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia y los proveedores. Estos factores influyen directamente sobre la definición de las estrategias a seguir para atraer clientes y competir. A partir del análisis del microambiente nacen las fortalezas y debilidades de la empresa.

A diferencia de los factores externos, sobre estos la institución si puede ejercer una influencia directa.

Clientes

- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Ministerio de Defensa Nacional
- Unidades Financieras de la Armada

Productos

- Programación presupuestaria Institucional
- Proforma presupuestaria Institucional
- Informe de evaluación presupuestaria al COFINA
- Cédula de ingresos y gastos
- Plan anual de contratación pública
- Balances de sumas y saldos
- Estado de situación financiera
- Estado de Resultados
- Pagos en el esigef
- Acta de baja de bienes

- Estado de cuenta de bienes
- Minuta de bienes en comodato y donaciones

Proveedores

- SENPLADES
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Contraloría General del Estado
- Ministerio de Defensa
- Comando Conjunto de Fuerzas Armadas
- COSENA (Consejo de Seguridad Nacional)
- Autoridades Portuarias
- Ministerio de Relaciones Laborales

Competitividad

La Armada del Ecuador, como parte integrante de las Fuerzas Armadas, es una Institución Nacional permanente y regular, destinada al cumplimiento de lo que establece la Constitución Política de la República, por lo que su misión, organización, preparación, empleo y control son reguladas por la ley. En este contexto, la Comandancia General de Marina es única.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual, utilizando como una de las herramientas el Plan Estratégico de la Fuerza Naval e información tomada de entrevistas con funcionarios de la Institución se determinó:

3.1.1.3 Fortalezas

1. La Dirección General de Finanzas cuenta con una estructura organizacional definida
2. La Dirección General de Finanzas tiene el respaldo de las máximas autoridades Institucionales.
3. Actualización y capacitación permanente de conocimientos y normas legales.
4. Estabilidad Laboral.
5. Infraestructura adecuada
6. Utiliza un óptimo sistema de Gestión Financiera, implementado por el gobierno Esigef a nivel Institucional y Nacional

3.1.1.4 Oportunidades

1. Acceso a tecnología avanzada con apoyo de organismos internos especializados
2. Convenios de capacitación con entidades del sector público y privado.
3. Actualización permanente del personal en temas financieros.
4. Gestión oportuna con organismos gubernamentales y no gubernamentales a fin de obtener recursos.
5. Contar con Sistemas informáticos adecuados
6. Ubicación geográfica estratégica, que le permite realizar su gestión con el resto del sector público.

3.1.1.5 Debilidades.

1. Falta de una adecuada comunicación interdepartamental.
2. No existe una actualización de la normativa legal vigente, ni de las reformas en la gestión financiera.

3. Falta de compromiso del personal en el cumplimiento de procesos y procedimientos.
4. Inadecuada distribución de tareas, funciones y responsabilidades.
5. No se dispone de indicadores de gestión para la medición del cumplimiento de los objetivos de la Dirección
6. Falta de motivación al personal.

3.1.1.6 Amenazas.

1. Cambios frecuentes de las autoridades de las Instituciones Públicas.
2. Políticas gubernamentales que afectan la obtención de recursos financieros
3. Falta de aplicación de reglamentos y disposiciones de las Unidades Ejecutoras.
4. Inoportuna entrega de recursos económicos por parte de los organismos correspondientes.
5. Injerencia del Gobierno sobre los recursos financieros de autogestión de la Fuerza Naval.

3.1.2 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO

Este tipo de matriz permite resumir y evaluar la información de los factores externos. En el libro de Fred David “Conceptos de una Administración Estratégica” esta matriz se desarrolla en cinco pasos, los cuales son descritos a continuación:

1. Se lista los factores externos procurando que estén en el rango de 10 a 20 tanto oportunidades como amenazas que afectan a la organización y a su sector.
2. Se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 (que significa sin importancia) a 1.0 (que significa muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiadas adversas o

severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden a las estrategias actuales de la organización a dicho factor, en donde cuatro corresponde a excelente, tres está por arriba del promedio, dos a nivel promedio y uno a deficiente. Las clasificaciones se basan en la organización, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector.
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

Tabla 7- Matriz de evaluación del factor externo de DIGFIN

No.	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1.-	Acceso a tecnología avanzada con apoyo de organismos internos especializados	0.16	3	0.48
2.-	Convenios de capacitación con entidades del sector público y privado	0.09	2	0.18
3.-	Actualización permanente del personal en temas financieros	0.09	2	0.18

4.-	Gestión oportuna con organismos gubernamentales y no gubernamentales a fin de obtener recursos	0.09	1	0.09
5.-	Contar con sistemas informáticos adecuados.	0.16	3	0.48
6.-	Ubicación geográfica estratégica, que le permite realizar su gestión con el resto del sector público	0.09	3	0.27
	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1.-	Cambios frecuentes de las autoridades de las Instituciones Públicas	0.07	1	0.07
2.-	Políticas gubernamentales que afectan la obtención de recursos financieros	0.07	1	0.07
3.-	Falta de aplicación de reglamentos y disposiciones de las Unidades Ejecutoras	0.06	2	0.12
4.-	Inoportuna entrega de recursos económicos por parte de los	0.05	2	0.1

	organismos correspondientes			
5.-	Injerencia del Gobierno sobre los recursos financieros de autogestión de la Fuerza Naval	0.07	1	0.07
	TOTAL	1.00		2.11

Elaborado por : Andrea Castro

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0, el valor ponderado total promedio es de 2.11.

Como se puede apreciar el valor ponderado obtenido es de 2.11 lo que indica que la DIGFIN se encuentra bajo el promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Entre las principales oportunidades que no se están aprovechando se tiene la falta de gestión oportuna con organismos gubernamentales y no gubernamentales a fin de obtener recursos.

Entre las principales amenazas se tiene la injerencia del gobierno sobre los recursos financieros de autogestión de la Fuerza Naval y el cambio de las autoridades navales.

3.1.3 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

Según (Fred R., 2003), la matriz de evaluación del factor interno resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la organización, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas.

En el libro “Conceptos de una Administración Estratégica” de Fred David, la matriz EFI se elabora en 5 pasos:

1. Se enumera los factores internos clave identificados, debe ser de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
2. Se asigna un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor determina la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de todos los valores deber ser igual a 1.0.
3. Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fuerza mayor (clasificación de cuatro). Se debe tener presente que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado.

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores internos de la DIGFIN:

Tabla 8- Matriz de evaluación del factor interno de DIGFIN

No.	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1.-	La Dirección General de Finanzas cuenta con una estructura organizacional definida	0.1	3	0.3

2.-	La Dirección General de Finanzas tiene el respaldo de las máximas autoridades Institucionales	0.15	4	0.6
3.-	Actualización y capacitación permanente de conocimientos y normas legales	0.05	3	0.15
4.-	Estabilidad Laboral	0.08	3	0.24
5.-	Infraestructura adecuada	0.09	3	0.27
	DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
1.-	Falta de una adecuada comunicación interdepartamental.	0.08	1	0.08
2.-	No existe una actualización de la normativa legal vigente, ni de las	0.15	1	0.15

	reformas en la gestión financiera			
3.-	Falta de compromiso del personal en el cumplimiento de procesos y procedimientos	0.05	2	0.1
4.-	Inadecuada distribución de tareas, funciones y responsabilidades	0.05	2	0.1
5.-	No se dispone de indicadores de gestión para la medición del cumplimiento de los objetivos de la Dirección	0.15	1	0.15
6.-	Falta de motivación al personal	0.05	2	0.1
	TOTAL	1.00		2.24

Elaborado por : Andrea Castro

Sin importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje del valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5.

Como se puede apreciar en el resultado obtenido de 2.24, la DIGFIN posee una estructura interna débil, ya que se encuentra por debajo del promedio.

Las principales fortalezas son el respaldo de las máximas autoridades Institucionales y la estructura organizacional definida. Entre las principales debilidades se puede apreciar la falta de una adecuada comunicación interdepartamental y la falta de una normativa actualizada.

3.1.3.1 ACCIONES ESTRATEGICAS

Una vez que se ha determinado FODA se procede a establecer las posibles acciones estratégicas que adoptará la DIGFIN, este trabajo se lo realizó mediante reuniones de trabajo con el personal de la Institución.

Según (Fred R., 2003), se establece las siguientes estrategias:

Estrategias FO: Utilizan fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas

Estrategias DO: Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias FA: Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Estrategias Fortalezas Oportunidades

- Aprovechar el desarrollo de la tecnología interna y la infraestructura que posee DIGFIN para implementar a nivel institucional un sistema integrado informático web, que permita la integración de la planificación estratégica con presupuesto, contabilidad, activos fijos y portal de compras

- Aprovechar el respaldo de las máximas autoridades Institucionales para ejecutar planes de capacitación y actualización permanente al personal de DIGFIN.
- Mantener y mejorar las relaciones con organismos interinstitucionales.

Estrategias Debilidades Oportunidades

- Es necesario que se elabore una normativa legal de los procesos financieros de la institución y su relación con la planificación estratégica que sirva como sustento del sistema integrado a nivel institucional.
- Establecer indicadores de gestión para la medición del cumplimiento de los objetivos de la Dirección, ciertos indicadores pueden ser provistos por el sistema integrado.
- Motivar al personal con capacitación permanente que permita mejorar su trabajo y sus relaciones interpersonales.

Estrategias Fortalezas Amenazas

- Aprovechar el respaldo de las máximas autoridades para conformar un equipo de trabajo intersectorial de la Institución que permita definir una Normativa apegada a la ley y a las necesidades de cada Unidad Financiera.
- Mantener y mejorar las relaciones con organismos interinstitucionales.
- Mejorar la socialización de políticas y la normativa legal vigente en el área financiera.

Estrategias Debilidades Amenazas

- Se debe tener actualizado el manual de procesos de DIGFIN considerando posibles cambios en la organización, que permita mantener la continuidad de los procesos independientemente de la autoridad que los dirige y del personal que los ejecuta.
- Motivación al personal a través de capacitación e incentivos de acuerdo a evaluación.
- Determinar cuáles son los índices de gestión más adecuados para medir los resultados de la DIGFIN.

3.2 REVISIÓN Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La Armada del Ecuador actualmente maneja el Cuadro de Mando Integral a nivel gerencial, el cual se basó en la Visión de la Institución y en los Objetivos Estratégicos Sectoriales, con la finalidad de constituirse en la principal herramienta a nivel gerencial para la toma de decisiones.

De acuerdo al Manual de Indicadores de Gestión Institucionales (**INSPECTORIA DE LA ARMADA DEL ECUADOR, 2007**), en el Cuadro de Mando Integral para la Armada, se definió usar las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, de Procesos y la del Cliente, en esta última se reflejarán los resultados que requieren el Estado y Comunidad. Las otras dos perspectivas presentarán los cimientos de la institución que permitirán el progreso de la misma. Además el Estado y Comunidad busca dos aspectos: se está cumpliendo la ejecución presupuestaria y si los recursos se están manejando adecuadamente (con principios y controles), por lo que se utilizará también la Perspectiva Financiera.

La implementación del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de General de Finanzas se basará en su función Básica, Visión, Misión y Política de Calidad y en el alineamiento con el Cuadro de Mando Integral de alto nivel de la Fuerza Naval, llevando a cabo la aplicación en cascada de este reparto, con el diseño de nuevos indicadores derivados de los objetivos estratégicos que permitan medir la gestión de la administración financiera.

La propuesta de este CMI en cascada permitirá mejorar el sistema de gestión estratégica y la comunicación, en el cual el personal tendrá una comprensión clara de los objetivos e indicadores involucrados en “Obtener recursos económicos” y “Gestionar los recursos asignados” que forman el cuadro del más alto nivel. El resultado de la gestión operativa permitirá tomar decisiones en el sistema de gestión estratégico para mejorarlo. El Mapa estratégico de la Fuerza Naval se muestra en la figura 14. El resultado de la gestión operativa permitirá tomar decisiones en el sistema de gestión estratégico para mejorarlo.

La Dirección General de Finanzas es un reparto técnico administrativo que forma parte de la estructura organizacional general de la Fuerza Naval, tal como se lo describió en el capítulo 1.

A continuación se presenta el mapa estratégico del CMI de la Fuerza Naval, tomado del (Plan Estratégico Institucional Moran Valverde, 2009-2011):

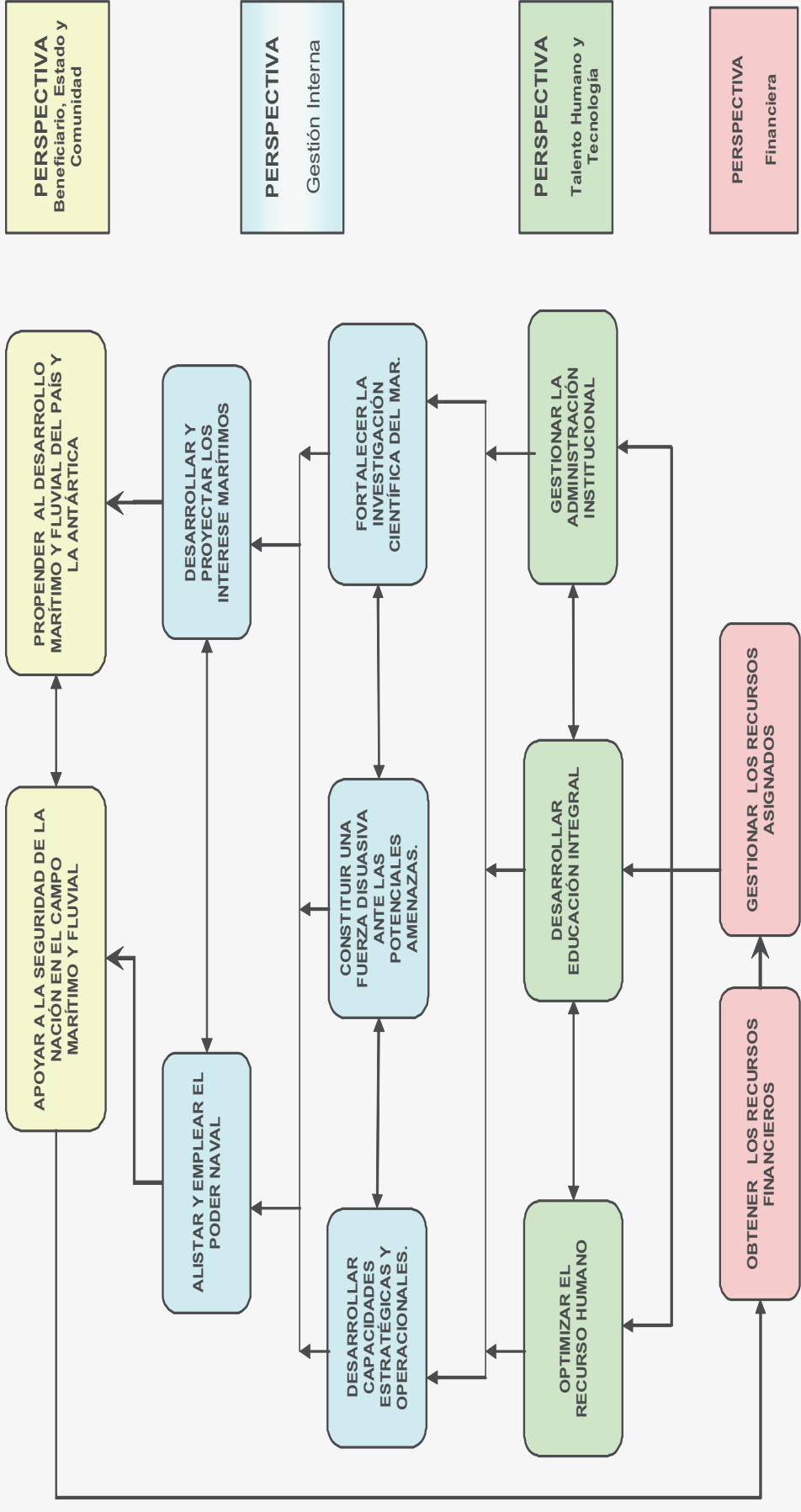


Figura 14–Mapa Estratégico de la Fuerza Naval

(Plan Estratégico Institucional Moran Valverde, 2010-2021)

Para diseñar el Cuadro de Mando Integral de la Dirección General de Finanzas, se realizó la sincronización o alineamiento horizontal para los Objetivos “Obtener recursos económicos” y “Gestionar los recursos asignados” derivados del Cuadro de Mando de la Fuerza Naval.

Para establecer el cuadro de mando integral se utilizará la metodología de Seguimiento, medición, análisis y mejora utilizando Balanced Scorecard (BSC) de Ricardo Mauricio Ríos (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2010) , la cual fue analizada en el capítulo 2 de este documento.

A continuación se presenta un resumen gráfico de esta metodología:

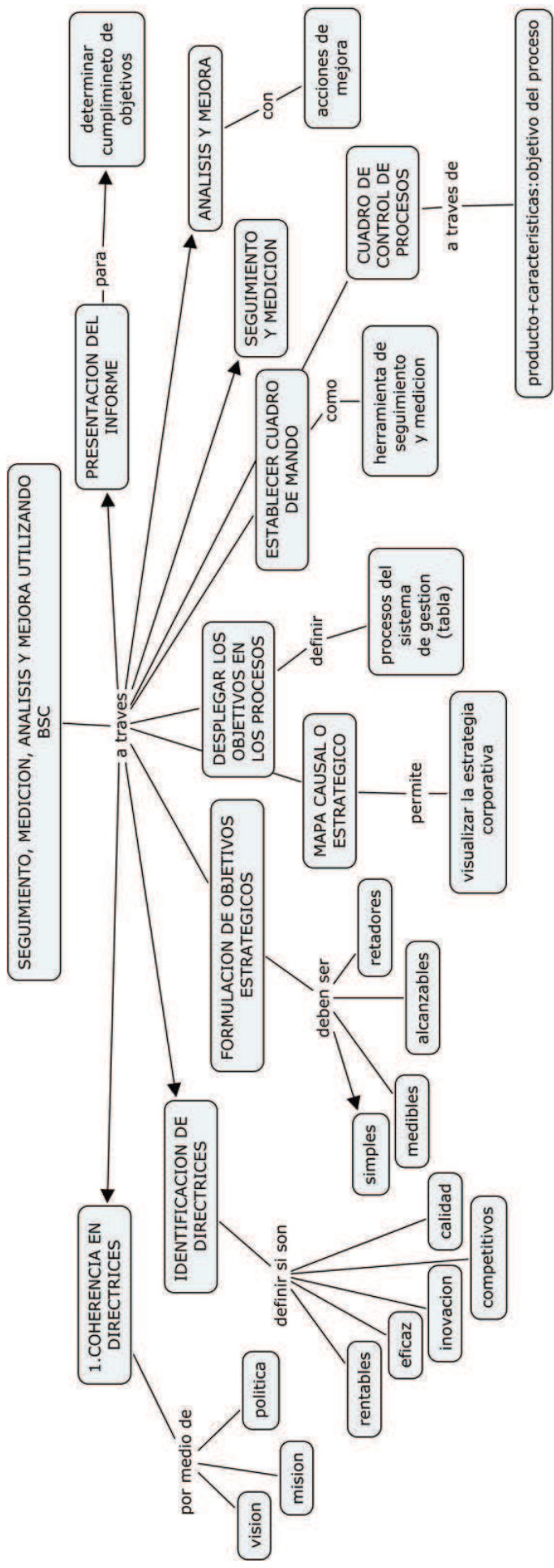


Figura 15—Seguimiento, medición, análisis y mejora de los sistemas de gestión

(<http://controlcohorte13.blogspot.com/2011/11/seguimiento-medicion-analisis-y-mejora.html>, 2011)

Existen dos conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las empresas: Visión y Misión, las cuales constituyen los pilares sobre los cuales la Organización basará y conformará su estrategia empresarial, delimitando sus metas y planeando sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Luego de reuniones con funcionarios de la DIGFIN, se confirmó la siguiente visión y misión:

Visión: Alcanzar la excelencia en la administración financiera y mejorar el control de los bienes patrimoniales de la Institución, mediante una adecuada capacitación del recurso humano y continua actualización del sistema integrado de contabilidad, presupuesto y activos fijos.

Misión: Gestionar los recursos financieros institucionales, mediante la administración de presupuesto, contabilidad, tesorería y control de bienes; a fin de contribuir al desarrollo de las capacidades navales, la seguridad integral de los espacios acuáticos y apoyar el desarrollo nacional.

Para la definición de la Política de Calidad se ha utilizado la matriz de las metas de la organización versus las necesidades o requisitos del cliente, para identificar aquellas que serán de prioridad a establecer desde el direccionamiento estratégico.

Tabla 9- Matriz de las metas de la organización vs las necesidades del cliente

	EXPECTATIVAS DE LA PARTES INTERESADAS Y METAS DE LA DIRECCION				
		Gestionar eficazmente los recursos financieros de la Armada	Contribuir al desarrollo de las capacidades navales	Contribuir a la seguridad integral de los espacios acuáticos	
EXPECTATIVAS, NECESIDADES Y REQUISITOS LEGALES Y DEL CLIENTE		3	2	1	
Asignación oportuna de claves de seguridad en los sistemas financieros	1	3	2	1	6
Emisión y difusión oportuna de políticas en el campo financiero	3	45	18	9	72
Emisión y difusión de directrices e instructivos para aplicación financiera	2	30	12	6	48
TOTAL SUMA		78	32	16	

Elaborado por: Andrea Castro

Con base en los resultados de la matriz de identificación de las metas de la organización vs los requisitos del cliente, se define la política de calidad de la DIGFIN:

La Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador se compromete a realizar una gestión financiera eficiente, integrada y oportuna con base al cumplimiento de la normatividad vigente que permita la toma de decisiones razonables para una eficaz y eficiente administración financiera institucional; a fin de contribuir al desarrollo de las capacidades navales, la seguridad integral de los espacios acuáticos y apoyar el desarrollo nacional.

Para realizar el despliegue de la visión, misión y de la política de calidad acorde a la herramienta del BSC, se desarrollan los siguientes pasos:

Paso 1: Coherencia en directrices

Las directrices estratégicas son propósitos institucionales reflejados en la visión, misión y política, las cuales deben ser coherentes entre sí, para esto se revisan cada una de las directrices en busca de la alineación así:

Tabla 10- Coherencia en directrices

VISION	MISION	POLITICA
1. Alcanzar la excelencia en la administración financiera	5. Gestionar los recursos financieros institucionales	10. Realizar una gestión financiera eficiente, integrada y oportuna
2. Mejorar el control de los bienes patrimoniales de la Institución	6. Administración de presupuesto, contabilidad, tesorería y control de bienes	11. cumplimiento de la normatividad financiera vigente
3. Adecuada capacitación del recurso humano	7. Contribuir al desarrollo de las capacidades navales	12. permita la toma de decisiones valederas
4. Continua actualización del sistema integrado de contabilidad, presupuesto y activos fijos	8. Contribuir a la seguridad integral de los espacios acuáticos	13. eficaz y eficiente administración financiera institucional
	9. Apoyar el desarrollo nacional.	

Elaborado por: Andrea Castro

3.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS

En el Cuadro de Mando Integral de la DIGFIN, se define utilizar las cuatro perspectivas básicas: de Aprendizaje y Crecimiento, de Procesos, Financiera y la del Cliente, en esta última se reflejarán los resultados del modelo aplicado.

3.2.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva busca identificar las competencias estratégicas que la organización debe mantener o incrementar para lograr el progreso y desarrollo. El alcanzar los objetivos planteados en esta perspectiva inducirá a lograr efectos importantes en las demás perspectivas.

Adquirir las competencias adecuadas, alinear las metas personales con las metas de la organización, permitirá aumentar la productividad del personal de la Dirección de Finanzas.

3.2.1.2 Perspectiva de los Procesos Internos

Esta perspectiva lo que busca, es entender y establecer lo que se debe hacer para que la DIGFIN efectúe su función de forma excelente y así cumplir con los clientes de la Fuerza Naval.

Se debe describir los procesos de la DIGFIN, los mismos que deben estar orientados a satisfacer las necesidades de la Fuerza Naval, de tal manera que

permitan administrar los recursos económicos – financieros para alcanzar eficiencia y eficacia.

3.2.1.3 Perspectiva Recursos Financieros

DIGFIN, debe cumplir con una administración eficaz de los recursos financieros, por lo cual, es necesario integrar en el Cuadro de Mando Integral indicadores de ejecución presupuestaria, que sirvan como guía para la DIGFIN y toma de decisiones en este aspecto.

3.2.1.4 Perspectiva del Cliente

Los clientes de DIGFIN son los repartos de la Fuerzas Naval; el Cuadro de Mando Integral deberá estar enfocado a monitorear si la DIGFIN está cumpliendo con lo que la Institución le ha dispuesto, entre las principales tareas que debe cumplirse tiene:

- Mantener coordinación permanente con organismos del estado a fin de obtener los recursos financieros para el cumplimiento de los planes anuales;
- Distribuir de manera eficiente los fondos fiscales y de autogestión de acuerdo a lo establecido en el Plan Director, a fin de cubrir las necesidades prioritarias de la Fuerza Naval;
- Ejercer autoridad funcional sobre las Unidades Financieras de los sectores de la Armada que administran recursos económicos;

- Emitir políticas y directrices, en materia de administración financiera para divulgación y aplicación en la Armada;
- Mantener actualizado el registro del patrimonio y el Estado de legalización de las propiedades de la Armada.

Paso 2: Identificación de directrices

Con la identificación de las directrices de la visión, misión y política se establece una gran directriz que reúna las tres clasificadas por las siguientes perspectivas: cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento, financiera.

Tabla 11- Definición de directrices estratégicas

A. DIRECTRIZ VISION	B. DIRECTRIZ MISION	C. DIRECTRIZ POLITICA	D. DIRECTRIZ ESTRATEGICA	F. PERSPECTIVA
	6. Administración de presupuesto, contabilidad, tesorería y control de bienes	10. Realizar una gestión financiera eficiente, integrada y oportuna	6, 10 y 13 Optimización de recursos financieros	FINANCIERA
		13. eficaz y eficiente administración financiera institucional		

1. Alcanzar la excelencia en la administración financiera	5. Gestionar los recursos financieros institucionales		1,5 Calidad de Servicios	CLIENTE
2. Mejorar el control de los bienes patrimoniales de la Institución			2 Mejorar el control de los bienes de la institución	FINANCIERA
3. Adecuada capacitación del recurso humano		11. cumplimiento de la normatividad financiera vigente	3, 11 Personal Competente \ Personal Capacitado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
4. Continua actualización del sistema integrado de contabilidad, presupuesto y activos fijos		12. permita la toma de decisiones valederas	4,12 Eficiencia	PROCESOS
	7. Contribuir al desarrollo de las capacidades navales		7,8,9 Contribución en el alcance de los objetivos de la Institución	CLIENTE
	8. Contribuir a la seguridad integral de los espacios acuáticos			
	9. Apoyar el desarrollo nacional.			

Elaborado por: Andrea Castro

Si se quiere repasar la estrategia de esta organización sería leída de la siguiente manera:

La DIGFIN tiene como objetivos principales la optimización de los recursos financieros y mejorar el control de los bienes de la Institución. Para ello tendrá personal competente, que trabajará con eficiencia para contribuir en el alcance de los objetivos de la Fuerza Naval.

3.2.2 FACTORES CRITICOS PARA TENER ÉXITO

Este paso significa pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la misión y visión tengan éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados.

Se determinó los factores críticos de éxito formando en la institución grupos de discusión para determinar, cuáles son los factores más importantes para alcanzar el éxito, para posteriormente determinar un conjunto de factores reales. Y es así como se determinaron los siguientes:

3.2.2.1 Servicios de calidad

La DIGFIN debe trabajar por brindar servicios de calidad a los Repartos Navales.

Este factor crítico de éxito tiene que ver con la perspectiva de procesos, porque los procesos de la Dirección deben alcanzar la eficiencia y eficacia.

3.2.2.2 Fomentar la generación de recursos de autogestión

Es indispensable que la DIFIN tenga una política para la recaudación del presupuesto de autogestión de sus unidades, ya que el porcentaje correspondiente a fuente fiscal o del gobierno corresponde solo al 15% del presupuesto total de la Fuerza Naval, el resto corresponde a fondos propios.

Este factor crítico corresponde a la perspectiva del cliente, ya que DIGFIN debe cumplir lo que la Institución le ha dispuesto.

3.2.2.3 Compromiso de los funcionarios de la DIGFIN

Es de vital importancia que los funcionarios de la DIGFIN se comprometan a emitir las directrices y políticas financieras necesarias para que los Repartos Navales puedan ejecutar su trabajo en el área financiera de forma eficiente.

3.2.2.4 Contar con un sistema de información óptimo

Para que la DIGFIN, pueda contar con la información financiera en línea de los repartos de la Fuerza Naval necesita consolidar esta información con una herramienta informática que se encuentre siempre disponible, la cual le servirá para emitir informes para la toma de decisiones del alto mando.

Los dos últimos factores críticos corresponden a la perspectiva de procesos.

3.2.3 DEFINICION DE POLITICAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PASO 3: Formulación de los objetivos estratégicos

Acorde a las directrices identificadas, se construyen los objetivos así:

Tabla 12- Despliegue de directrices en objetivos

PERSPECTIVAS	DIRECTRIZ ESTRATEGICA	VARIABLES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
CLIENTE	Contribución en el alcance de los objetivos de la Institución	Aumento de recaudaciones de autogestión	1. Incrementar la asignación de recursos económicos
	Calidad de servicios	Emisión de documentos presupuestarios a tiempo	2. Optimizar los recursos asignados
FINANCIERA	Optimización de recursos financieros	Administración de recursos financieros	3. Incrementar la ejecución presupuestaria
	Mejorar el control de los bienes	Control bienes	4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales
PROCESOS	Eficiencia	Ventajas competitivas	5. Mantener el control permanente de las operaciones financieras
		Difusión normativas	6. Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personal Competente	Competencias	7. Mejorar las competencias del personal

Elaborado por: Andrea Castro

PASO 4: Establecer el mapa causal o estratégico

Uno de los propósitos del Cuadro de Mando Integral es hacer que los empleados puedan ver claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan a las operaciones de todos los días, es necesario desglosarlo para que sea tangible y comprensible.

El mapa estratégico es una herramienta que permite transformar la función básica abstracta, en aspectos concretos a ser medibles para el monitoreo y gestión, es decir permite transformar lo intangible (misión, visión y política de calidad) en tangibles.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la DIGFIN requiere adquirir y desarrollar competencias en generación del conocimiento y compromiso del personal.

En la perspectiva de Procesos internos, la Dirección necesita ser excelente en los procesos financieros.

En la perspectiva financiera, se quiere es monitorear la ejecución del presupuesto, determinar de la situación financiera y patrimonial de la institución.

En la perspectiva del cliente, se describe los servicios primordiales que presta la DIGFIN, estos son incrementar la asignación de recursos y optimizar los recursos asignados.

El mapa estratégico permite visualizar la estrategia corporativa de forma gráfica y consecucional de manera que ésta pueda hacerse más tangible y gestionable.

Al lado izquierdo del mapa se ubican cada una de las cuatro perspectivas: cliente, financiera, procesos, aprendizaje y crecimiento. Luego se enlazan los objetivos planteados en la estrategia así:

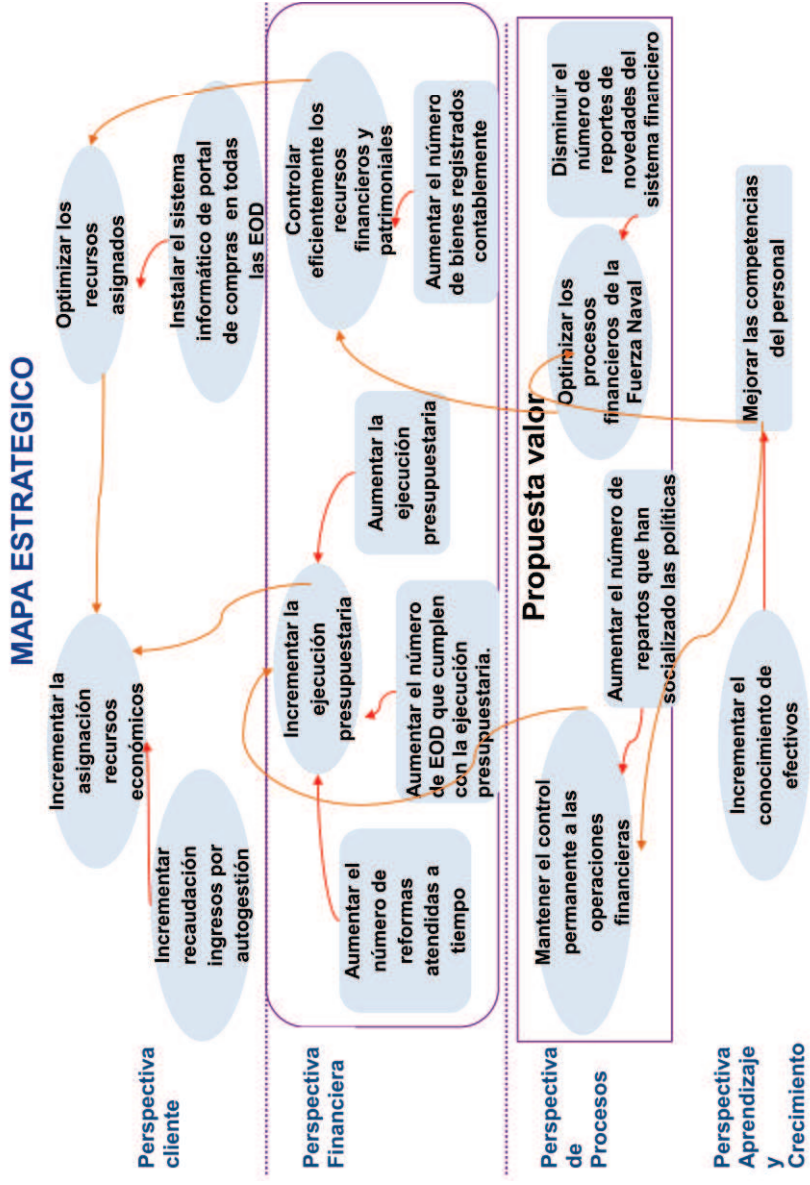


Figura 16–Mapa Estratégico de la Dirección de Finanzas

Elaborado por : Andrea Castro

PASO 5: Desplegar los objetivos en los procesos

Los procesos fueron tomados del Estatuto Orgánico por Procesos de la Dirección General de Finanzas cuya fecha de actualización es Marzo,2010. Los procesos se encuentran levantados con la herramienta informática QPR ProcessGuide.

Tabla 13- Despliegue de objetivos en procesos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROCESOS DIGFIN				
	Presupuesto	Contabilidad	Control físico de bienes	Tesorería	Planificación y Desarrollo
1. Incrementar la asignación de recursos económicos	x				
2. Optimizar los recursos asignados	x				
3. Incrementar la ejecución presupuestaria	x				
4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales			x		
5. Mantener el control permanente de las operaciones financieras	x	x		x	
6. Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval	x	x	x	x	X
7. Mejorar las competencias del personal					X

3.2.4 FORMULACION DE METAS

Para el diseño de los indicadores y las metas del Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Finanzas se contó con la participación del personal de DIGFIN: Jefes

de la División de Presupuesto, Contabilidad y Pagaduría, así como también con los servidores públicos involucrados con los procesos; participaron además el personal de Direccionamiento Estratégico de la Fuerza Naval.

A continuación se describen los criterios de selección para establecer los indicadores útiles para la Dirección:

- Estar ligados a la estrategia y a los factores críticos de éxito de DIGFIN
- Ser relevantes.
- Ser concretos y factibles de ser obtenidos.
- Ser claros y fáciles de comprender.
- Fáciles de medir.
- Ser fiel reflejo de la realidad.
- Que sean pocos

El rango de gestión de las metas de cada objetivo fue establecido en conjunto con por el dueño del proceso y los Jefes de cada División de la Dirección, se buscó trabajar con el personal que tenga más experiencia en el área, para la determinación de metas, es decir se trabajó con un benchmark de los dueños de los procesos.

PASO 6: Establecer el cuadro de mando

La siguiente tabla representa el cuadro de mando integral para medir la estrategia corporativa representada en objetivos. La estructura de los objetivos se despliega en todo el cuadro de mando de la siguiente manera:

Tabla 14- Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Finanzas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	INDICE	ACCION ESTRATEGICA	Frecuencia	Meta	PROCESO
					Medición		
CLIENTE	1. Incrementar la asignación recursos económicos	Recaudación presupuesto de ingresos	Asignación codificada de autogestión mensual/Asignación inicial de autogestión mensual	Incrementar recaudación ingresos por autogestión	Mes	100%	Presupuesto
	2. Optimizar los recursos asignados	Número de EOD utilizando el sistema del portal de compras	Número de EOD que cuentan con el sistema del portal de compras/Número total de EOD	Instalar el sistema del portal de compras en todas las EOD	Mes	80%	Presupuesto
FINANZAS	3. Incrementar la ejecución presupuestaria	Nivel de reformas presupuestarias	Número de reformas atendidas a tiempo/Total de reformas	Aumentar el número de reformas atendidas a tiempo	Mes	100%	Presupuesto
		Nivel EOD que cumplen con la ejecución	Número de EOD que cumplen con la ejecución/ Total de EOD	Aumentar el número de EOD que cumplen con la ejecución	Mes	90%	Presupuesto
		Nivel de Ejecución Presupuestaria	Presupuesto ejecutado /Presupuesto Aprobado	Aumentar la ejecución presupuestaria de los repartos	Mes	8.33%	Presupuesto, Contabilidad

	4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales	Control de bienes	Número de EOD que conciliaron activos fijos adquiridos/Total de EOD	Aumentar el número de activos fijos registrados contablemente	Mes	100%	Control físico de bienes, Contabilidad
PROCESOS	5. Mantener el control permanente a las operaciones financieras	Políticas e instructivos en el campo financiero	Número de políticas y directrices emitidas	Aumentar el número de repartos que han socializado las políticas	Mensual	3	Presupuesto, Contabilidad, Control físico de bienes, Tesorería
	6. Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval	Reclamos recibidos por las EOD	Número de reclamos recibidos	Disminuir el número de reclamos	Mes	5 reclamos	Presupuesto, Contabilidad, Control físico de bienes
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7. Mejorar las competencias del personal	Efectividad de competencias administrativas y financieras	(% plazas efectivas)(% Promedio de Formación, Competencia y Experiencia)	Incrementar el número de personas capacitadas en las áreas	Semestral	95%	Planificación y Desarrollo

PASO 7: Establecer el cuadro de mando por procesos

Este cuadro está definido por proceso, es indispensable identificar el producto con sus respectivas características, esto asegura la definición clara del objetivo de proceso.

Tabla 15- Cuadro de Mando por Procesos

PROCESO	PRODUCTO	CARACTERISTICA	OBJETIVO PROCESO	INDICADOR	INDICE	META	OBJETIVO ESTRATEGICO RELACIONADO
Presupuesto	Recaudaciones presupuestarias	ingresadas a tiempo	Ingreso de recaudaciones presupuestarias	Nivel de recaudaciones presupuestarias	Número de recaudaciones ingresadas a tiempo /Número de recaudaciones ingresadas	100%	1. Incrementar la asignación de recursos económicos (P CLIENTE)
Presupuesto	Informe de diferencia de la asignación codificada entre SIGEIN y ESIGEF	Que sea mínima	Controlar el ingreso de la asignación codificada en el SIGEIN	Nivel de información de reformas ingresadas en el SIGEIN	Asignación codificada SIGEIN/Asignación codificada ESIGEF	100%	4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales (P FINANCIERA)
Presupuesto, Contabilidad	Informe de diferencia de devengado entre SIGEIN y ESIGEF	Que sea mínima	Controlar el ingreso de la información en el SIGEIN	Nivel de información de devengado ingresado en el SIGEIN	Valor devengado SIGEIN/Valor devengado ESIGEF	100%	4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales (P FINANCIERA)
Presupuesto	Catálogo del Portal de Compras	Actualizado y con la correspondiente asociación presupuestaria	Alcanzar eficiencia en la catalogación	Nivel de solicitudes aprobadas	Número de solicitudes de catalogaciones aprobadas / Total de catalogaciones	100%	2. Optimizar los recursos asignados (P CLIENTE)

Tesorería	Pagos en el exterior	ingresados a tiempo	Liquidación de Agregadurías a tiempo	Nivel de liquidación de las Agregadurías	Valor devengado mensual agregadurías ingresado al sistema / Valor facturado mensual Agregadurías	100%	5. Mantener el control permanente de las operaciones financieras (P PROCESOS)
Control Físico de bienes	Valor de activos fijos y valor contable	conciliado	Conciliar activos fijos con contabilidad	Índice de conciliación de activos fijos	Valor de activos fijos registrados contablemente /Valor de activos fijos totales	100%	4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales (P FINANCIERA)
Presupuesto, Contabilidad	Levantamiento de procesos	Determinando los ineficientes	Mejorar la automatización de procesos	Mejoramiento de procesos	Número de procesos eliminados por ineficientes o por falta de valor agregado	2 por cuatrimestre	6. Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval(P PROCESOS)
Planificación y desarrollo	Plan de capacitación	Abarque a todas las áreas de la Dirección	Tener personal capacitado de acuerdo a las necesidades de la Institución	Índice de personas capacitadas	Total de personas capacitadas/Total de personal	33%	7. Mejorar las competencias del personal (P APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO)
Planificación y desarrollo	Personal actual	Requerido en el orgánico	Gestionar el sistema de Recursos Humanos eficientemente	Índice de plazas ocupadas	Número de plazas ocupadas/Número de plazas requeridas	90%	7. Mejorar las competencias del personal (P APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO)

Planificación y desarrollo	Capacitación	Cumplida de acuerdo a lo asignado	Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio	Índice de inversión en capacitación	Inversión en capacitación/Asignación codificada	95%	7. Mejorar las competencias del personal (P APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO)
----------------------------	--------------	-----------------------------------	---	-------------------------------------	---	-----	--

3.2.5 REFORMULACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuando se inició la investigación de este proyecto se tenía referencias de que existía el Cuadro de mando integral de la Dirección General de Finanzas, pero luego de la investigación se comprobó que no había, por lo tanto la reformulación del Cuadro de mando integral no se aplica en la Dirección General de Finanzas porque no se ha utilizado esta herramienta estratégica, sino que ha sido utilizada solo a nivel superior para el Cuadro de Mando Integral de la Fuerza Naval, pero se ha tenido la necesidad de definirla para el control de gestión de la Dirección Financiera.

3.3 DEFINICION DE INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los indicadores seleccionados son un reflejo de lo que la DIGFIN hace, se determinaron indicadores proactivos, a fin de tener una herramienta que permita visualizar la gestión de la Dirección en el corto y largo plazo.

A continuación se describe la ponderación de los indicadores en cada objetivo y la perspectiva correspondiente:

3.3.1 Perspectiva cliente

La perspectiva cliente incluye dos objetivos con los indicadores de alto nivel. La contribución de cada uno de estos objetivos a la perspectiva del cliente es presentada en la siguiente tabla:

Tabla 16 Ponderación de objetivos – Perspectiva del cliente

Objetivo / Indicador de Alto Nivel	Pond.
C₁ :Incrementar la asignación de recursos económicos	0.50
C₂ :Optimizar los recursos asignados	0.50

C₁: Incrementar la asignación de recursos económicos.

Este indicador de alto nivel está compuesto por los indicadores que a continuación se detalla.

Tabla 17 Ponderación de Indicadores del Objetivo C₁

Indicador	Ponderación
C.1 Recaudación presupuesto de ingresos	0.5
C.1 Capacidad de autofinanciamiento	0.5

C₂: Optimizar los recursos asignados.

Este objetivo o indicador de alto nivel comprende el siguiente indicador:

Tabla 18 Ponderación de Indicadores del Objetivo C₂

Indicador	Ponderación
C.3 Número de EOD utilizando el sistema del portal de compras	1

3.3.2 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera comprende dos objetivos o también denominados indicadores de alto nivel. La contribución de cada uno de estos objetivos a la perspectiva financiera es presentada en la siguiente tabla:

Tabla 19 Ponderación de Objetivos – P. Financiera

Objetivo / Indicador de Alto Nivel	Pond.
F₁ : Incrementar la ejecución presupuestaria.	0.6
F₂ : Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales	0.4

F₁: Incrementar la ejecución presupuestaria.

Este objetivo o indicador de alto nivel comprende tres indicadores. A continuación se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

Tabla 20 Ponderación de Indicadores del Objetivo F₁

Indicador	Ponderación
F.1 Nivel de reformas presupuestarias atendidas a tiempo	0.33
F.2 Nivel EOD que cumplen con la ejecución	0.33
F.3 Nivel de Ejecución Presupuestaria	0.33

F₂: Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales.

Este objetivo o indicador de alto nivel comprende algunos indicadores, cuya ponderación se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 21 Ponderación de Indicadores del Objetivo F₂

Indicador	Ponderación
F.4 Control de bienes	1

3.3.3 Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva comprende dos objetivos o también denominados indicadores de alto nivel. La contribución de cada uno de estos objetivos a la perspectiva de procesos es presentada en la siguiente tabla:

Tabla 22 Ponderación de Objetivos – P. Procesos Internos

Objetivo / Indicador de Alto Nivel	Pond.
P1: Mantener el control permanente a las operaciones financieras	0.45
P2: Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval	0.55

P₁: Mantener el control permanente a las operaciones financieras

Este indicador de alto nivel está compuesto por el indicador que a continuación se detalla.

Tabla 23 Ponderación de Indicadores del Objetivo P₁

Indicador	Ponderación
P.1 Políticas e instructivos en el campo financiero	1

P2: Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval

Este indicador de alto nivel está compuesto por dos indicadores. En la siguiente tabla se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

Tabla 24 Ponderación de Indicadores del Objetivo P₂

Indicador	Ponderación
P.2 Índice de reclamos recibidos	1

3.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Este indicador de alto nivel está compuesto por el indicador que a continuación se detalla.

Tabla 25 Ponderación de Indicadores del Objetivo A₁

Objetivo / Indicador de Alto Nivel	Pond.
A1 Mejorar las competencias del personal	1

A₁: Mejorar las competencias del personal

Este objetivo o indicador de alto nivel comprende dos indicadores. A continuación se presenta las ponderaciones de cada uno de estos componentes.

Tabla 26 Ponderación de Indicadores del Objetivo A₁

Indicador	Ponderación
A.1 Efectividad de competencias administrativas y financieras	1

Paso 8: Seguimiento y Medición

Una vez definido los cuadro de mando y conociendo la estrategia corporativa, se debe efectuar el seguimiento y medición.

El seguimiento y medición del Cuadro de Mando Integral desarrollado para la DIGFIN, se lo ha realizado de junio a agosto del 2012.

La descripción y análisis de cada objetivo estratégico con sus indicadores se presenta a continuación:

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Tabla 27 Ficha Indicador Recaudación de presupuesto de ingresos

FICHA INDICADOR GESTION												
OBJETIVO ESTRATEGICO	1 Incrementar la asignación de recursos económicos											
CODIGO	C001											
PERSPECTIVA	CLIENTE											
MEDICION												
INDICADOR	Recaudación de presupuesto de ingresos	META	100%									
INDICE	$\frac{\text{Asignación codificada de autogestión}}{\text{Recaudación efectiva}} \times 100$	RESPONSABLE:	Directores financieros de las EOD de autogestión									
FUENTE DE DATOS	Documentos de devengado y percibido de las EOD; Cédula presupuestaria de ingresos	Frecuencia de medición	Mensual									
<table border="1"> <caption>Data for Budget Revenue Collection Chart</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>jun-12</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>jul-12</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>ago-12</td> <td>77%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	Porcentaje	jun-12	87%	jul-12	86%	ago-12	77%	SEGUIMIENTO		
		Periodo	Porcentaje									
		jun-12	87%									
		jul-12	86%									
ago-12	77%											
PERIODO	Asignación codificada mensual	Recaudación efectiva mensual	Resultado									
jun-12	9,525,614.50	8,281,441.36	87%									
jul-12	9,155,748.62	7,911,327.21	86%									
ago-12	10,655,748.62	8,235,869.47	77%									
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE								
		80%	80% - 94%	95%								
ANALISIS												
Existe un porcentaje de déficit en la recaudación de ingresos estimada. Generalmente al final de cada trimestre se realizan las recaudaciones de algunas EOD como por ej ESMENA.												
PLAN DE ACCION												
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA	Responsable								
Más del 20% del presupuesto estimado no se está recaudando.	La proyección de ingresos debe ajustarse a la realidad.	Existe déficit de recaudación por ciertas diferencias en la proyección de ingresos de las E.O.D y por disposiciones del gobierno central de no cobrar algunos servicios	Se recomienda que la proyección de ingresos de los repartos sea lo más ajustado a la realidad y basados en las estadísticas de recaudación de los años anteriores y así evitar falsas expectativas	Jefes Financiero de cada EOD								

Tabla 28 Ficha Indicador Capacidad de autofinanciamiento

FICHA INDICADOR GESTION											
OBJETIVO ESTRATEGICO	1 Incrementar la asignación de recursos económicos										
CODIGO	C002										
PERSPECTIVA	CLIENTE										
MEDICION											
INDICADOR	Capacidad de autofinanciamiento	META	25%								
INDICE	$\frac{\text{Recursos de autogestión}}{\text{Total de recursos}} \times 100$	RESPONSABLE:	EOD recaudadoras								
FUENTE DE DATOS	Cédula presupuestaria de ingresos del sistema financiero	Frecuencia de medición	Trimestral								
<table border="1"> <caption>Gráfico de Línea: Capacidad de autofinanciamiento (%)</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er trimestre</td> <td>20.87%</td> </tr> <tr> <td>2do trimestre</td> <td>22.58%</td> </tr> <tr> <td>3er trimestre</td> <td>22.27%</td> </tr> </tbody> </table>		Trimestre	Porcentaje	1er trimestre	20.87%	2do trimestre	22.58%	3er trimestre	22.27%	SEGUIMIENTO	
		Trimestre	Porcentaje								
		1er trimestre	20.87%								
		2do trimestre	22.58%								
3er trimestre	22.27%										
PERIODO	Recursos de autogestión	Total de recursos	Resultado								
1er trimestre	63668328.32	305135503.84	20.87%								
2do trimestre	71731692.84	317685301.85	22.58%								
3er trimestre	75555666.08	339261493.90	22.27%								
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO								
		14%	15% - 22%								
			VERDE								
			22%								
ANALISIS											
El nivel de capacidad de autogestión se mantiene desde que inicio el año fiscal, habiendo incrementos y reducciones que no han afectado el espacio presupuestario.											
PLAN DE ACCION											
Oportunidad de mejora	Acción de Mejora	Responsable									
En caso de ser necesario solicitar una ampliación en el espacio presupuestario	Realizar las gestiones necesarias para solicitar una ampliación del espacio presupuestario que será financiado por autogestión.	Director de Finanzas									

Tabla 29 Ficha Indicador EOD que utilizan el sistema del portal de compras

FICHA INDICADOR GESTION										
OBJETIVO ESTRATEGICO	2. Optimizar los recursos asignados									
CODIGO	C003									
PERSPECTIVA	CLIENTE									
MEDICION										
INDICADOR	EOD que utilizan el sistema del portal de compras	META	80%							
INDICE	<u># RNE que se instaló el sistema de portal de compras</u> # RNE planificadas para instalar el sistema del portal de compras	RESPONSABLE:	Responsable del Portal de Compras							
FUENTE DE DATOS	Registro de instalaciones del sistema del portal de compras	Frecuencia de medición	Trimestral							
<table border="1"> <caption>Gráfico de barras: Instalación del sistema del portal de compras</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er trimestre</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2do trimestre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>		Trimestre	Porcentaje	1er trimestre	100%	2do trimestre	43%	SEGUIMIENTO		
Trimestre	Porcentaje									
1er trimestre	100%									
2do trimestre	43%									
		PERIODO	# RNE en el que se instaló el sistema del portal de compras	# RNE planificadas para instalar el sistema del portal de compras	Resultado					
		1er trimestre	8	8	100%					
		2do trimestre	3	7	43%					
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN			ROJO	AMARILLO	VERDE					
			70%	70% - 94%	80%					
ANALISIS										
No se ha cumplido con las instalaciones del sistema del portal de compras.										
PLAN DE ACCION										
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA	Responsable						
No se cumplió con la planificación de la instalación del sistema del portal de compras.	Realizar un cronograma para las pruebas, correcciones e instalación del sistema del portal de compras	No se termina de realizar las pruebas del módulo del portal de compras	Realizar las pruebas necesarias y hacer correctivos al sistema si los hubiera, para luego instalar el módulo	Director de Finanzas, Sistemas						

PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 30 Ficha indicador Nivel de reformas presupuestarias de egresos atendidas a tiempo

FICHA INDICADOR GESTION												
OBJETIVO ESTRATEGICO	3. Incrementar la ejecución presupuestaria											
CODIGO	F001											
PERSPECTIVA	FINANZAS											
MEDICION												
INDICADOR	Nivel de reformas presupuestarias de egresos atendidas a tiempo	META	100%									
INDICE	<u>Número de reformas atendidas a tiempo</u> Número total de reformas	RESPONSABLE:	Analista de presupuesto									
FUENTE DE DATOS	Fecha de envío de la reforma presupuestaria y fecha de legalización de la misma. El tiempo óptimo es de 5 días para la generación de las reformas	Frecuencia de medición	Mensual									
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de barras</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>jun-12</td> <td>73%</td> </tr> <tr> <td>jul-12</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>ago-12</td> <td>87%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	Porcentaje	jun-12	73%	jul-12	67%	ago-12	87%	SEGUIMIENTO		
Periodo	Porcentaje											
jun-12	73%											
jul-12	67%											
ago-12	87%											
		PERIODO	Número de reformas atendidas a tiempo	Número total de reformas	Resultado							
		jun-12	62	85	73%							
		jul-12	117	174	67%							
		ago-12	174	201	87%							
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN			ROJO	AMARILLO	VERDE							
			80%	80% - 94%	95%							
ANALISIS												
Debido a la falta de la elaboración de una normativa para el sistema, no se avisó las dificultades que se van a presentar en la ejecución												
PLAN DE ACCION												
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA	Responsable								
Más del 15% de reformas presupuestarias no se está atendiendo a tiempo.	Simplificar el proceso de aprobación de reformas	El nivel de complejidad en la aprobación de una reforma se ve afectado por la estructura programática que está a nivel de subtarea y a	Modificar el sistema para que la estructura programática tenga un nivel menos y no se involucre a los subitmes	Director de Finanzas, Sistemas								

Tabla 31 Ficha indicador Nivel de EOD que cumplen con la ejecución

FICHA INDICADOR GESTION												
OBJETIVO	3. Incrementar la ejecución presupuestaria											
ESTRATEGICO	3. Incrementar la ejecución presupuestaria											
CODIGO	F002											
PERSPECTIVA	FINANZAS											
MEDICION												
INDICADOR	Nivel de EOD que cumplen con la ejecución	META	90%									
INDICE	<u>Número de EOD que cumplen con la ejecución</u>	RESPONSABLE:	Jefe financiero de cada EOD									
	Número total de EOD											
FUENTE DE DATOS	Cédula presupuestaria de egresos	Frecuencia de medición	Mensual									
<table border="1"> <caption>Data for Bar Chart: Nivel de EOD que cumplen con la ejecución</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>jun-12</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>jul-12</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>ago-12</td> <td>74%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	Porcentaje	jun-12	39%	jul-12	18%	ago-12	74%	SEGUIMIENTO		
		Periodo	Porcentaje									
		jun-12	39%									
		jul-12	18%									
ago-12	74%											
PERIODO	Número de EOD que cumplen con la ejecución	Número total de EOD	Resultado									
jun-12	15	38	39%									
jul-12	7	38	18%									
ago-12	28	38	74%									
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE								
		80%	74% - 90%	90%								
ANALISIS												
Las EOD que no cumplen con la meta corresponden a un porcentaje menor de presupuesto de la Fuerza Naval. En este indicador se puede apreciar que las EOD se igualan en la información en meses cercanos a las revistas presupuestarias.												
PLAN DE ACCION												
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA	Responsable								
Más del 25% de EOD no cumple con la ejecución presupuestaria prevista.	Que las EOD cumplan con el nivel de ejecución.	No existe una adecuada planificación lo que retrasa la ejecución, otra causa en la dificultad del ingreso es que el área contable ingrese a nivel subitem.	Emitir políticas para que se realice una mejor planificación, realizar un seguimiento de las observaciones emitidas en la revista presupuestaria. Además se debe realizar correctivos en el sistema financiero para agilizar los procesos.	Director de Finanzas, Sistemas								

Tabla 32 Ficha indicador Ejecución Presupuestaria

FICHA INDICADOR GESTION				
OBJETIVO ESTRATEGICO	3. Incrementar la ejecución presupuestaria			
CODIGO	F003			
PERSPECTIVA	FINANZAS			
MEDICION				
INDICADOR	Ejecución presupuestaria	META	8%	
INDICE	<u>Presupuesto ejecutado</u> Presupuesto aprobado	RESPONSABLE:	Analista de presupuesto	
FUENTE DE DATOS	Cédula presupuestaria de egresos	Frecuencia de medición	Mensual	
	SEGUIMIENTO			
	PERIODO	Presupuesto ejecutado	Presupuesto aprobado	Resultado
	may-12	127224289.27	317053281.85	40%
	jun-12	152834674.58	317685301.85	48%
	jul-12	176875583.12	331501005.13	53%
ago-12	213918081.42	339214193.04	63%	
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE
		5%	6% - 8%	8%
ANALISIS				
El nivel de ejecución presupuestaria general cumple con la meta, existiendo el 30% de repartos que tienen ejecutado más del 70% lo que hace incrementar la ejecución presupuestaria de la Fuerza Naval.				
PLAN DE ACCION				
Oportunidad de mejora	Acción de Mejora	Responsable		
Supervizar que el mayor número de repartos cumpla con la ejecución presupuestaria prevista	Controlar la ejecución de cada reparto de una forma más frecuente.	Director de Finanzas		

Tabla 33 Ficha indicador Control de Bienes

FICHA INDICADOR GESTION										
OBJETIVO ESTRATEGICO	4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales									
CODIGO	F004									
PERSPECTIVA	FINANCIERA									
MEDICION										
INDICADOR	Control de bienes		META	100%						
INDICE	$\frac{\# \text{ EOD que conciliaron activos fijos}}{\text{Total de EOD}}$		RESPONSABLE:	Analista de presupuesto						
FUENTE DE DATOS	Reportes del sistema de activos fijos y el sistema financiero		Frecuencia de medición	Cuatrimestral						
<table border="1"> <caption>Gráfico de Barras: Porcentaje de EOD con activos fijos conciliados</caption> <thead> <tr> <th>Cuatrimestre</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er cuatrimestre</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>2do cuatrimestre</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>		Cuatrimestre	Porcentaje	1er cuatrimestre	45%	2do cuatrimestre	58%	SEGUIMIENTO		
Cuatrimestre	Porcentaje									
1er cuatrimestre	45%									
2do cuatrimestre	58%									
		PERIODO	Valores de activos fijos registrados contablemente	Total de EOD	Resultado					
		1er cuatrimestre	17	38	45%					
		2do cuatrimestre	22	38	58%					
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN			ROJO	AMARILLO	VERDE					
			80%	75% - 90%	100%					
ANALISIS										
No está funcionando la integración de los módulos de egresos con el módulo de activos fijos del sistema financiero.										
PLAN DE ACCION										
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA	Responsable						
Más del 60% de EOD no tienen conciliado activos fijos con contabilidad	Las EOD deben tener conciliado activos fijos con contabilidad	El sistema financiero maneja un catálogo de subitems (bienes) más general y el sistema de activos fijos maneja un catálogo a un nivel más bajo porque necesita más especificaciones	Realizar las correcciones pertinentes en el sistema de activos fijos y en el proceso de integración del devengado con contabilidad y activos fijos. Además de manejar un único catálogo en los dos sistemas	Director de Finanzas, Sistemas						

PERSPECTIVA DE PROCESOS

Tabla 34 Ficha indicador Difusión de políticas y directrices

FICHA INDICADOR GESTION			
OBJETIVO ESTRATEGICO	5. Mantener el control permanente de las operaciones financieras		
CODIGO	P001		
PERSPECTIVA	PROCESOS		
MEDICION			
INDICADOR	Difusión de políticas y directrices	META	3
INDICE	Número de políticas y directrices emitidas	RESPONSABLE:	Jefes de áreas
FUENTE DE DATOS	Sistema de Gestión Documental	Frecuencia de medición	Mensual
		SEGUIMIENTO	
		PERIODO	Resultado
		jun-12	3
		jul-12	3
		ago-12	2
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO
		1	2
			VERDE
			3
ANALISIS			
Se está cumpliendo con la emisión de políticas y directrices dadas por Presupuesto, Contabilidad; pero se debe poner más énfasis en la políticas y directrices de Activos Fijos			
PLAN DE ACCION			
Oportunidad de mejora	Acción de Mejora	Responsable	
Emitir políticas y directrices cada mes como refuerzo en cada área, tomando en cuenta que se ha implantado un nuevo sistema y las EOD necesitan conocer estas directrices	Emitir políticas y directrices de Presupuesto, Contabilidad y Activos Fijos	Jefes de cada área	

Tabla 35 Ficha indicador Número de reclamos recibidos

FICHA INDICADOR GESTION					
OBJETIVO ESTRATEGICO	6. Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval				
CODIGO	P002				
PERSPECTIVA	PROCESOS				
MEDICION					
INDICADOR	Número de reclamos recibidos	META	5		
INDICE	$\frac{\# \text{reclamos recibidos mes actual} - \# \text{reclamos mes anterior}}{\# \text{reclamos mes anterior}}$	RESPONSABLE:	Director de Finanzas, Jefes de área		
FUENTE DE DATOS	Sistema de Gestión Documental	Frecuencia de medición	Mensual		
		SEGUIMIENTO			
		PERIODO	# reclamos del mes anterior	# reclamos del mes actual	Resultado
		jul-12	6	10	0.67
		ago-12	10	20	1.00
sep-12	20	12	-0.40		
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE	
		15	6 - 15	5	
ANALISIS					
Existen novedades reportadas por las EOD, tanto por fallas en el sistema financiero como por problemas administrativos					
PLAN DE ACCION					
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA	Responsable	
Casi el 40% de EOD reporta novedades.	El sistema financiero no debe tener el mínimo de novedades.	El sistema financiero presenta novedades en la integración de los módulos de contabilidad, activos fijos y presupuesto	Corregir novedades de la integración para lo cual DIGFIN deberá dar los lineamientos necesarias sobre la unificación de un solo catálogo y los asientos predefinidos	Director Financiero, Sistemas	

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 36 Ficha indicador Efectividad de competencias administrativas y financieras

FICHA INDICADOR GESTION			
OBJETIVO ESTRATEGICO	7. Mejorar las competencias del personal		
CODIGO	A001		
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
MEDICION			
INDICADOR	Efectividad de competencias administrativas y financieras	META	100%
INDICE	(% plazas efectivas)(% Promedio de Formación, Competencia y Experiencia)	RESPONSABLE:	Director de Finanzas
FUENTE DE DATOS	Competencias	Frecuencia de medición	Mensual
RESULTADO DE LA MATRIZ DE CONOCIMIENTO			
INDICADOR DEL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DIGFIN			
		EFFECTIVAS	VACANTES
	EFFECTIVO	42	36
			INDICADOR
			85.71%
PORCENTAJE DE EFECTIVOS			
	IDEAL	REAL	
	FORMACION	15.65	30.88
	COMPETENCIAS	23.38%	22.30%
	EXPERIENCIA	28.89	28.89
	CONOCIMIENTO	66.83	83.15
CONOCIMIENTO DE EFECTIVOS			80.38%
PORCENTAJE DE EFECTIVOS			
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO
		60%	60%-90%
VERDE			
90%			
ANALISIS			
El personal de la Dirección de Administración y Finanzas sobretodo es personal que posee la experiencia necesaria para llevar a cabo sus funciones			
PLAN DE ACCION			
Oportunidad de mejora	Acción de Mejora	Responsable	
El personal de la DIGFIN debe cumplir con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización.	Cumplir con las normas de la LOSEP para el cumplimiento de los requisitos del puesto.	Jefes de RRHH	

La descripción y análisis de cada objetivo de los procesos con sus indicadores se presenta a continuación:

PROCESO PRESUPUESTO

Tabla 37 Ficha indicador Nivel de recaudaciones ingresadas a tiempo

FICHA INDICADOR PROCESO											
OBJETIVO	Ingreso de recaudaciones presupuestarias										
CODIGO	P001										
PROCESO	Presupuesto										
MEDICION											
INDICADOR	Nivel de recaudaciones ingresadas a tiempo	META	100%								
INDICE	$\frac{\text{Número de recaudaciones ingresadas a tiempo} \times 100}{\text{Número de recaudaciones ingresadas}}$	RESPONSABLE:	Director de Financiero de cada EOD								
FUENTE DE DATOS	Recaudaciones del sistema financiero	Frecuencia de medic	Mensual								
<table border="1"> <caption>Data for Bar Chart: Nivel de recaudaciones ingresadas a tiempo</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>jun-12</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>jul-12</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>ago-12</td> <td>46%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	Porcentaje	jun-12	72%	jul-12	53%	ago-12	46%	SEGUIMIENTO	
Periodo	Porcentaje										
jun-12	72%										
jul-12	53%										
ago-12	46%										
		PERIODO	Número de recaudaciones atendidas a tiempo								
			Número de recaudaciones ingresadas								
			Resultado								
		jun-12	1149 / 1589 / 72%								
		jul-12	913 / 1730 / 53%								
		ago-12	1230 / 2670 / 46%								
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO								
		80%	80% - 94%								
			VERDE								
			95%								
ANALISIS											
La mayor parte de las recaudaciones no se están ingresando el mes que se efectuaron.											
PLAN DE ACCION											
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA								
Más del 50% de recaudaciones no se ingresan a tiempo	Ingresar las recaudaciones al menos el mes que se efectuaron	No existen políticas claras para la recaudación a tiempo. Por ej en los hospitales, el ISSFA regularmente demora dos meses en los pagos.	Capacitar a los Jefes Financieros de las EOD administrativamente para que emita normas y la recaudación se la realice a tiempo.								
			Responsable Director de Finanzas, Sistemas								

Tabla 38 Ficha indicador Nivel de información de reformas ingresadas en el SIGEIN

FICHA INDICADOR PROCESO											
OBJETIVO	Controlar el ingreso de la asignación codificada en el SIGEIN										
CODIGO	P002										
PROCESO	Presupuesto										
MEDICION											
INDICADOR	Nivel de información de reformas ingresadas en el SIGEIN	META	100%								
INDICE	$\frac{\text{Asignación codificada SIGEIN} \times 100}{\text{Asignación codificada ESIGEF}}$	RESPONSABLE:	Director de Finanzas								
FUENTE DE DATOS	Cédula Presupuestaria de SIGEIN y ESIGEF	Frecuencia de medición	Mensual								
<table border="1"> <caption>Data for Bar Chart: Nivel de información de reformas ingresadas en el SIGEIN</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>jun-12</td> <td>99%</td> </tr> <tr> <td>jul-12</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>ago-12</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	Porcentaje	jun-12	99%	jul-12	100%	ago-12	100%	SEGUIMIENTO	
Periodo	Porcentaje										
jun-12	99%										
jul-12	100%										
ago-12	100%										
		PERIODO	Asignación Codificada SIGEIN								
			Asignación Codificada ESIGEF								
			Resultado								
		jun-12	336470383.16								
		jul-12	339214118.04								
		ago-12	339266799.86								
			340088620.58								
			339316794.58								
			339547120.60								
			99%								
			100%								
			100%								
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO								
		80%	80% - 94%								
			VERDE								
			95%								
ANALISIS											
Este indicador está en crecimiento debido a que las EOD ya han ganado experiencia en el uso del sistema SIGEIN desde que se implantó en marzo del 2012											
PLAN DE ACCION											
Oportunidad de mejora	Acción de Mejora	Responsable									
Mejorar el tiempo de ingreso en el sistema desde que el Reparto Naval Ejecutante elabora la solicitud de la Reforma (ALTEPA)	Mejorar el proceso de ingreso de una Reforma en el SIGEIN para que sea lo más eficaz posible.	Analista de Presupuesto, Sistemas									

Tabla 39 Ficha indicador Nivel de información del devengado en el SIGEIN

FICHA INDICADOR PROCESO												
OBJETIVO	Controlar el ingreso del devengado en el SIGEIN											
CODIGO	P003											
PROCESO	Presupuesto											
MEDICION												
INDICADOR	Nivel de información del devengado en el SIGEIN	META	100%									
INDICE	$\frac{\text{Valor devengado SIGEIN}}{\text{Valor devengado ESIGEF}} \times 100$	RESPONSABLE:	Director de Finanzas									
FUENTE DE DATOS	Cédula Presupuestaria de SIGEIN y ESIGEF	Frecuencia de medición	Mensual									
<table border="1"> <caption>Gráfico de barras: Nivel de información del devengado en el SIGEIN</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>jun-12</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>jul-12</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>ago-12</td> <td>94%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	Porcentaje	jun-12	86%	jul-12	94%	ago-12	94%	SEGUIMIENTO		
		Periodo	Porcentaje									
		jun-12	86%									
		jul-12	94%									
ago-12	94%											
	PERIODO	Devengado SIGEIN	Devengado ESIGEF	Resultado								
	jun-12	188550371.05	218147067.89	86%								
	jul-12	213850373.40	227724646.97	94%								
	ago-12	215865540.79	229810028.81	94%								
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE								
		80%	80% - 94%	95%								
ANALISIS												
Las EOD no están cumpliendo con la meta del ingreso del devengado.												
PLAN DE ACCION												
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA	Responsable								
Aplicación del gasto a un subitem sin tomar en cuenta los productos adquiridos en la factura.	Explotar el módulo del portal de compras	Problema ocasionado por no haber definido el proceso del portal de compras y la aplicación del gasto antes que se implante el sistema	Poner en producción el módulo del portal de compras para que la UCP ingrese la factura, y quede lista para pagar por el personal contable	Director de Finanzas, Sistemas								

Tabla 40 Ficha indicador Nivel de solicitudes de catalogación aprobadas

FICHA INDICADOR PROCESO												
OBJETIVO	Alcanzar la eficiencia en la catalogación											
CODIGO	P004											
PROCESO	Presupuesto											
MEDICION												
INDICADOR	Nivel de solicitudes de catalogación aprobadas	META	100%									
INDICE	Número de solicitudes de catalogación aprobadas a tiempo Total de catalogaciones	RESPONSABLE:	Responsable de catalogación									
FUENTE DE DATOS	Solicitudes de catalogación del sistema	Frecuencia de medición	Mensual									
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de barras</caption> <thead> <tr> <th>Período</th> <th>Nivel de solicitudes aprobadas a tiempo (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>jun-12</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>jul-12</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>ago-12</td> <td>74%</td> </tr> </tbody> </table>		Período	Nivel de solicitudes aprobadas a tiempo (%)	jun-12	33%	jul-12	64%	ago-12	74%	SEGUIMIENTO		
		Período	Nivel de solicitudes aprobadas a tiempo (%)									
		jun-12	33%									
		jul-12	64%									
		ago-12	74%									
PERIODO	Número de solicitudes aprobadas a tiempo	Total catalogaciones	Resultado									
jun-12	120	368	33%									
jul-12	210	326	64%									
ago-12	342	461	74%									
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE								
		80%	80% - 94%	95%								
ANALISIS												
No se está atendiendo a tiempo las solicitudes de catalogación.												
PLAN DE ACCION												
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA	Responsable								
Más del 30% de las solicitudes de catalogación no se aprueban a tiempo	Aprobar a tiempo todas las solicitudes de catalogación porque de esto depende la elaboración de reformas y la aplicación del gasto.	No existe un equipo catalogador y se ha dejado a responsabilidad a una sola persona que en el período de medición estuvo de vacaciones	Conformar un equipo catalogador de los códigos CPC conformado con personal de todos los ámbitos de la Fuerza Naval: educación, material, intereses marítimos, personal, hospitales	Director de Finanzas, Sistemas								

PROCESO TESORERIA

Tabla 41 Ficha indicador Nivel de liquidación de las Agregadurías

FICHA INDICADOR PROCESO											
OBJETIVO	Liquidación de Agregadurías a tiempo										
CODIGO	T001										
PROCESO	Tesorería										
MEDICION											
INDICADOR	Nivel de liquidación de las agregadurías	META	100%								
INDICE	Valor devengado mensual agregadurías ingresado al sistema Valor facturado mensual agregadurías	RESPONSABLE:	Director de Finanzas								
FUENTE DE DATOS	Facturas enviadas por las Agregadurías, Cédula presupuestaria de gastos	Frecuencia de medición	Mensual								
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de barras</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Nivel de liquidación (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>jun-12</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>jul-12</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>ago-12</td> <td>89%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	Nivel de liquidación (%)	jun-12	100%	jul-12	100%	ago-12	89%	SEGUIMIENTO	
		Periodo	Nivel de liquidación (%)								
		jun-12	100%								
		jul-12	100%								
ago-12	89%										
	PERIODO	Valor devengado ingresado en el sistema	Valor en facturas	Resultado							
	jun-12	42,921.16	42,921.16	100%							
	jul-12	37,054.44	37,054.44	100%							
	ago-12	67,361.39	75,361.39	89%							
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE							
		80%	80% - 94%	95%							
ANALISIS											
Este indicador en el último mes de medición presenta una disminución porque existe una demora en el envío de las facturas desde el exterior.											
PLAN DE ACCION											
Oportunidad de mejora	Acción de Mejora	Responsable									
Realizar una planificación más ajustada a la realidad, para evitar realizar reformas presupuestarias innecesarias, lo que atrasa los pagos.	Emisión de políticas de pago para que se las realice hasta un día antes de terminar mes y se las envíe inmediatamente a DIGFIN	Director de Finanzas									

PROCESO PLANIFICACION Y DESARROLLO

Tabla 43 Ficha indicador Índice de personas capacitadas

FICHA INDICADOR PROCESO												
OBJETIVO	Tener el personal capacitado de acuerdo a las necesidades de la Institución											
CODIGO	D001											
PROCESO	Planificación y Desarrollo											
MEDICION												
INDICADOR	Índice de personas capacitadas	META	33%									
INDICE	$\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personal}}$	RESPONSABLE:	Director de Finanzas									
FUENTE DE DATOS	Registro de capacitación en base de datos	Frecuencia de medición	Cuatrimestral									
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de barras</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er trimestre 2012</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>2do trimestre 2012</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>3er trimestre 2012</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>		Trimestre	Porcentaje	1er trimestre 2012	11%	2do trimestre 2012	40%	3er trimestre 2012	6%	SEGUIMIENTO		
		Trimestre	Porcentaje									
		1er trimestre 2012	11%									
		2do trimestre 2012	40%									
		3er trimestre 2012	6%									
PERIODO	Total de personas capacitadas	Total de personal	Resultado									
1er trimestre 2012	4	35	11%									
2do trimestre 2012	14	35	40%									
3er trimestre 2012	2	36	6%									
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE								
		10%	10%-32%	33%								
ANALISIS												
La Dirección General de Finanzas, no cuenta con un plan de capacitación.												
PLAN DE ACCION												
NO CONFORMIDAD	CORRECTIVO	CAUSA RAIZ	ACCION CORRECTIVA	Responsable								
61% del personal no capacitado. Se han capacitado hasta el 3er cuatrimestre a 14 personas	Capacitar a la mayor parte del personal	No existe un plan de capacitación definido y que se lo ejecute.	Realizar un plan de capacitación para el personal de la Dirección General de Finanzas.	Director de Finanzas, Sistemas								

Tabla 44 Ficha indicador Índice de plazas ocupadas

FICHA INDICADOR PROCESO			
OBJETIVO	Gestionar el sistema de recursos humanos		
CODIGO	D002		
PROCESO	Planificación y Desarrollo		
MEDICION			
INDICADOR	Índice de plazas ocupadas	META	85%
INDICE	Número de plazas ocupadas Número de plazas requeridas	RESPONSABLE:	Director de Finanzas
FUENTE DE DATOS	Orgánico estructural de DIGFIN	Frecuencia de medición	Mensual
		SEGUIMIENTO	
		PERIODO	Número de plazas ocupadas
		Número de plazas requeridas	Resultado
		2do trimestre	35
		3er trimestre	36
			42
			42
			83%
			86%
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO
		74%	75% - 85%
			VERDE
			85%
ANALISIS			
Este indicador está en crecimiento, se debe considerar que el mayor porcentaje de plazas faltantes corresponde al personal millitar siendo el 17% y solo el 2% corresponde al personal civil			
PLAN DE ACCION			
Oportunidad de mejora	Acción de Mejora	Responsable	
Este indicador está influenciado por la Dirección General del Personal de la Fuerza Naval que al final del año entrega trasbordos al personal millitar.	Realizar la gestión con la Dirección General de Personal para que realice el trasbordo del personal millitar a las plazas vacantes.	Director de Finanzas	

Tabla 45 Ficha indicador Índice de inversión en capacitación

FICHA INDICADOR PROCESO					
OBJETIVO	Constituir al personal en un factor de aprendizaje para el cambio				
CODIGO	D003				
PROCESO	Planificación y Desarrollo				
MEDICION					
INDICADOR	Índice de inversión en capacitación	META	8%		
INDICE	Inversión en capacitación Asignación Codificada para capacitación	RESPONSABLE:	Director de Finanzas		
FUENTE DE DATOS	Registro de capacitación en base de datos	Frecuencia de medición	Mensual		
		SEGUIMIENTO			
		PERIODO	Inversión en capacitación mensual	Asignación Codificada	Resultado
		1er trimestre	651.20	38250.00	2%
		2do trimestre	4620.00	38250.00	12%
3er trimestre	2325.00	18250.00	13%		
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE	
		4%	5%-8%	8%	
ANALISIS					
El crecimiento de este indicador demuestra la inversión en capacitación pero debería ser ajustada de acuerdo a un plan de capacitación.					
PLAN DE ACCION					
Oportunidad de mejora	Acción de Mejora	Responsable			
Se está realizando la inversión en capacitación pero sin tener en cuenta un plan de capacitación, y no se está considerando a todo el personal para las capacitaciones.	Realizar un plan de capacitación tomando en cuenta a todo el personal que labora en DIGFIN	Analista de Presupuesto, Sistemas			

PROCESO PRESUPUESTO, CONTABILIDAD

Tabla 46 Ficha indicador Mejoramiento de Procesos

FICHA INDICADOR PROCESO					
OBJETIVO	Mejorar la automatización de procesos				
CODIGO	PC001				
PROCESO	Presupuesto, Contabilidad				
MEDICION					
INDICADOR	Mejoramiento de procesos	META	2		
INDICE	Número de procesos eliminados por ineficientes o por falta de valor agregado	RESPONSABLE:	Jefes de Presupuesto y Contabilidad		
FUENTE DE DATOS	Registro de capacitación en base de datos	Frecuencia de medición	Cuatrimestral		
		SEGUIMIENTO			
		PERIODO	Número de procesos eliminados por ineficientes o por falta de valor agregado		
		1er cuatrimestre	1		
		2do cuatrimestre	2		
LIMITES DE SEMAFORIZACIÓN		ROJO	AMARILLO	VERDE	
		0	1	2	
ANALISIS					
El crecimiento de este indicador demuestra que se está realizando un seguimiento a los procesos.					
PLAN DE ACCION					
Oportunidad de mejora	Acción de Mejora	Responsable			
Identificando los procesos cuello de botella, y corrigiéndolos a tiempo se eliminaría varios de los problemas que se presentan las EOD.	Analizar los procesos que se están convirtiendo en un cuello de botella y realizar un plan de mejoramiento de procesos	Jefe Financiero, Jefe de Sistemas			

3.3.5 PLANES DE PROPUESTA PARA LA MEJORA

A continuación se realiza un análisis de los problemas encontrados en la ejecución del Cuadro de Mando Integral de la DIGFIN, y se plantea un plan de propuesta para la mejora.

Paso 9: Análisis y Mejora

Una vez realizadas las mediciones de cada indicador de los objetivos estratégicos se pudo analizar cada uno de ellos y determinar cuáles son las causas raíz de los problemas de cada indicador que no cumplían con la meta y cuáles son las oportunidades de mejora de los que alcanzaban la meta.

Con los resultados obtenidos se pudo determinar que los puntos críticos donde se debe actuar principalmente porque los objetivos no se están cumpliendo son los siguientes:

De los 4 factores críticos para tener éxito, 2 de ellos no se están cumpliendo: contar con sistema de información óptimo y como consecuencia brindar servicios de calidad.

El sistema informático que es una herramienta que utiliza DIGFIN para ejecutar su gestión, no está cumpliendo con su objetivo en su totalidad, ya que presenta problemas principalmente con dos módulos importantes: el módulo del portal de compras y el módulo de activos fijos.

Luego de reuniones con el personal de DIGFIN se estableció algunas de las causas de los problemas que presenta el Sistema Integrado Financiero que maneja la Dirección General de Finanzas, y que se lo utiliza para el control de los repartos de la Fuerza Naval.

A continuación se presenta un proyecto estratégico para corregir los problemas anteriormente mencionados:

- Proyecto de Mejoramiento del Sistema Financiero Institucional

Mediante este proyecto se logrará corregir los principales problemas presentados en el Cuadro de Mando Integral de la DIGFIN.

Los objetivos de este proyecto son:

- Elaboración por parte de la Dirección General de Finanzas y Estado Mayor de la Fuerza Naval de una normativa financiera, que constituya la base para la mejora del Sistema Financiero.
- Eliminar procesos que no generan valor en el sistema.
- Utilización de un único catálogo de bienes que dependa de la Unidad de Contratación Pública

Las acciones del proyecto de Mejoramiento del Sistema Financiero Institucional son las siguientes:

- Elaboración de la normativa financiera de la Fuerza Naval.
- Realizar cambios e incorporar nuevos procesos en el Sistema Financiero Institucional de acuerdo a la normativa financiera elaborada.
- Difundir la normativa financiera a los repartos de la Fuerza Naval.
- Capacitación en el uso del Sistema Financiero Institucional

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 APLICACIÓN Y EVALUACION DE RESULTADOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1.1 Prueba piloto de implementación del CMI en el software QPR

QPR ScoreCard es una solución de software para la medición y administración del desempeño estratégico. QPR ScoreCard contribuye a transformar la Visión y la Estrategia de la Empresa en realidad, al permitir seguir la pista de los indicadores claves de desempeño operacional y financiero.

QPR ScoreCard ha sido desarrollado por QPR Software, Oyj, Finlandia, líder en soluciones para Balanced Scorecard en el mercado europeo.

QPR ScoreCard es una aplicación utilizable 100% en web, lo que facilita su implementación puesto que no se requiere ninguna instalación en las máquinas de los usuarios, solamente se necesita un navegador (Firefox o IE) para acceder a los scorecards.

QPR ScoreCard tiene las siguientes características:

- Construir modelos detallados de la organización.
- Incorporar la información cualitativa de la organización, como es la Visión y Misión de la Empresa.
- Definir medidas especialmente adaptadas de desempeño del negocio que lo mantendrán al día con sólo una mirada.
- Producir informes rápida y eficientemente.
- Incorporar datos externos en sus mediciones ya sea desde bases de datos o ingresarlos en forma manual.
- Permitir que la totalidad de las personas que conforman la organización examinen el sistema de indicadores y comenten al respecto, todo con esquemas de seguridad para garantizar el acceso a los interesados solamente.

4.1.1.1 Navegar por los SCORECARDS en el Portal de QPR

Mediante el ingreso al Portal con el usuario y password, se puede observar las pestañas principales del portal: Mis contenidos: donde se puede encontrar, marcadores, responsabilidades, y cuadernos virtuales que le hayan sido publicados al usuario.

Scorecards: donde se encuentran los indicadores del Balanced Scorecard de la organización. En la figura 16, se muestra la pestaña de Scorecards.

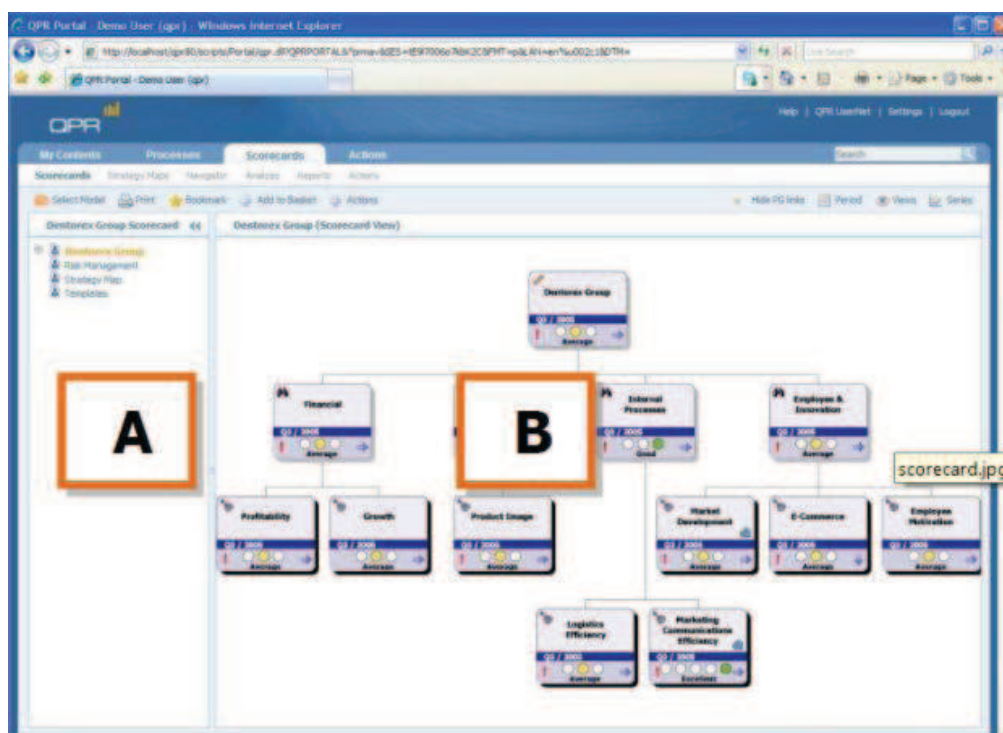


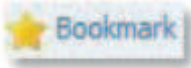
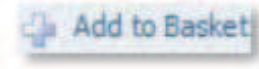






Figura 17–Pestaña de QPR correspondiente a Scorecards

Acciones: donde se pueden crear y ver acciones relativas a modelos de procesos, scorecards y a la organización en general.

Se puede seleccionar cualquiera de los modelos que se hubieren desarrollado, por ejemplo: si un holding tiene varias empresas (de diferentes objetos sociales), cada una de ellas puede tener su modelo desarrollado en QPR Scorecard con su respectivo cuadro de mando integral, pero también se puede disponer en esta función de QPR de modelos de la misma empresa para diferentes estándares o Métodos de Gestión de la Compañía (por ej: el cuadro de indicadores del Sistema de Gestión de calidad bajo ISO 9001:2008 puede estar representado por un modelo, mientras otro modelo puede contener los indicadores para un Sistema de estándares de Seguridad de Transmisión de datos a nivel internacional.

Se tiene en la barra de herramientas botones para las siguientes funciones:

	Abrir modelo seleccionado
	Imprimir la vista de Scorecard activa
	Abrir la ventana de marcadores
	Añadir elementos desde la vista de scorecard a la cesta (para posterior uso)
	Abrir la vista de acciones mostrando todas las acciones conectadas al actual elemento
	Mostrar u ocultar enlaces Processguide y Scorecard
	Seleccionar periodo mostrado en la vista
	Seleccionar configuraciones de vistas predefinidas.

Clickeando en los símbolos de cada elemento (sea objetivo, indicador, etc) se tiene acceso a la vista del histórico del elemento y se puede definir alertas y agregar acciones relativas al elemento

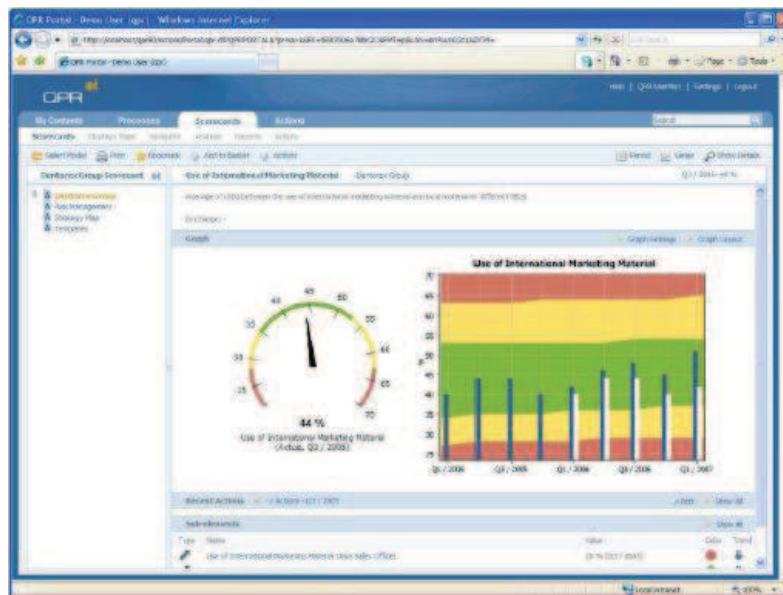


Figura 18–Vista histórico del elemento seleccionado en QPR Scorecard

4.1.1.2 Actualizar los valores de indicadores

De forma muy simple se puede ingresar a la tabla de valores de cada elemento, que se puede abrir dando click el nombre del elemento y yendo a editar valores que se encuentra en la parte superior de la tabla de valores.

	Actual	Alarm	Target	Actual LY
Q2 / 2007	23.50	24.00	edit_sc_values.jpg	26.10
Q3 / 2007	23.10	24.00	20.00	24.70
Q4 / 2007	22.40	24.00	20.00	25.10
Q1 / 2008	21.70	22.00	18.00	24.80
Q2 / 2008	20.90	22.00	18.00	23.50
Q3 / 2008	19.50	22.00	18.00	23.10
Q4 / 2008	19.90	22.00	18.00	22.40
Q1 / 2009		22.00	18.00	21.70
Q2 / 2009		22.00	18.00	20.90

Figura 19–Pantalla de edición de valores

Para comenzar con el ingreso del Cuadro de Mando Integral de la DIGFIN, se procede a ingresar las perspectivas ya establecidas, con sus respectivos objetivos estratégicos y sus indicadores. A continuación se puede apreciar el explorador de la herramienta QPR ScoreCard en donde se encuentra la información mencionada:

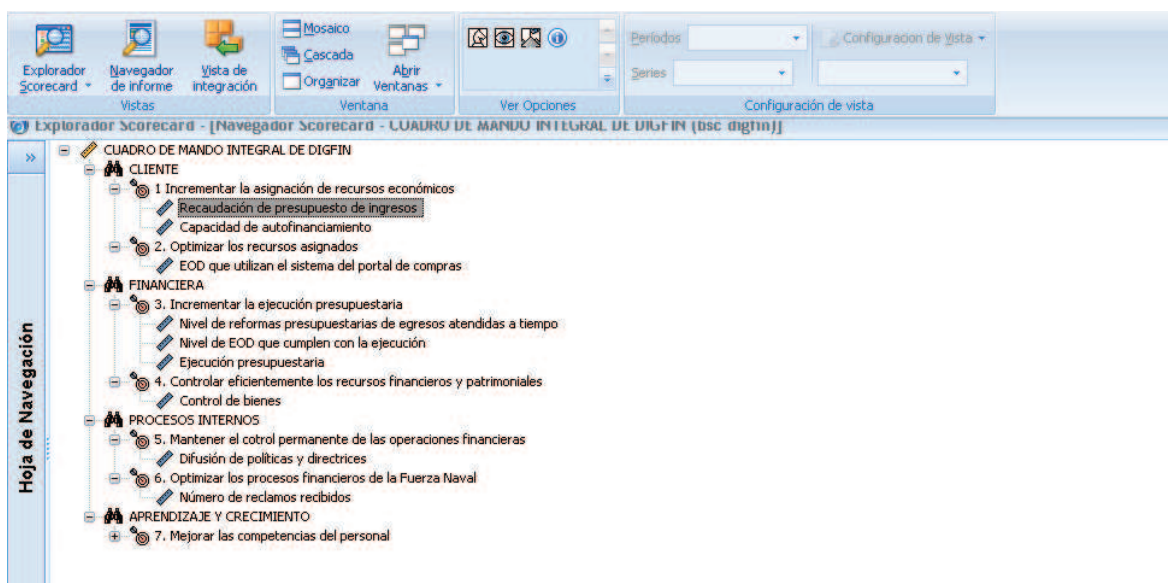


Figura 20–Explorador de perspectivas

La generación del modelo del Cuadro de Mando Integral se puede apreciar en la siguiente figura:

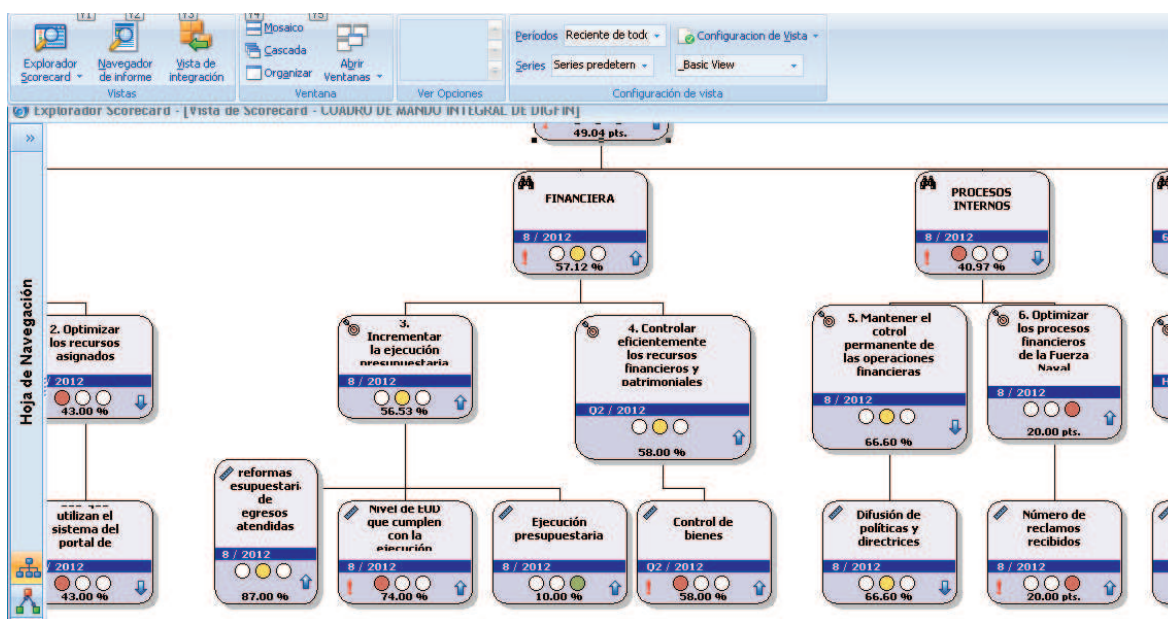


Figura 21–Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta genera información gráfica de acuerdos a los parámetros establecidos, pudiéndose apreciar de una manera rápida el estado de cada una de las perspectivas para poder ser evaluadas y tomar las medidas respectivas.

4.1.2 Análisis de Resultados

De los reportes generados a través de la herramienta QPR ScoreCard del Cuadro de Mando Integral desarrollado para la Dirección General de Finanzas, se puede apreciar que el cumplimiento general de avance de Junio a Agosto del 2012 es del 56.22%, que está debajo de la meta.

La perspectiva del cliente indica una ejecución del 46.40%, no cumpliéndose con la meta y siendo esta perspectiva la que indica como la Institución se está encaminando a cumplir la misión y visión. A continuación se presenta el reporte de la perspectiva del cliente del QPR ScoreCard.

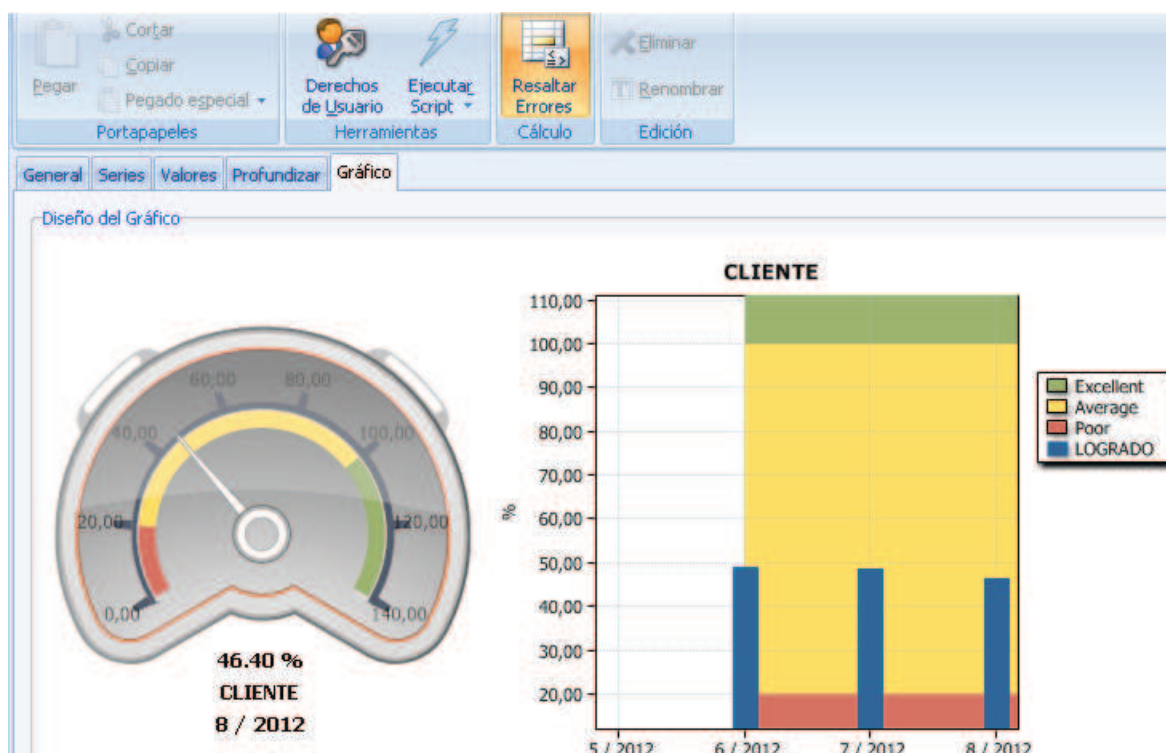


Figura 22–Perspectiva del Cliente

La perspectiva financiera indica una ejecución del 57.12%, con este resultado se puede apreciar que la administración del presupuesto debe mejorar. A continuación se presenta el reporte de la perspectiva financiera del QPR ScoreCard.

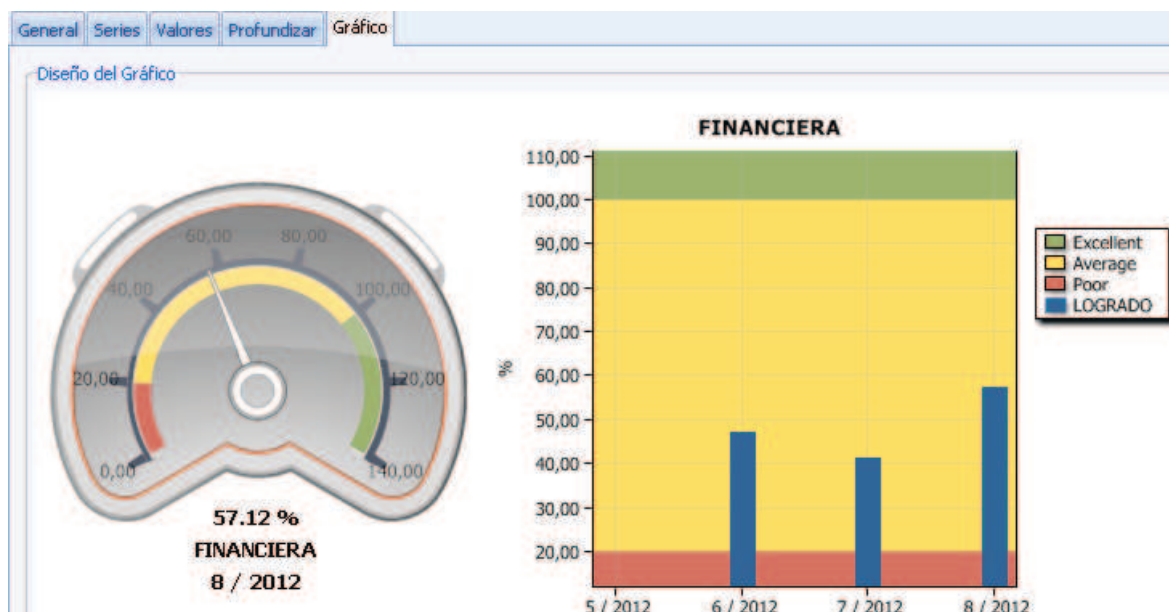


Figura 23–Perspectiva Financiera

La perspectiva de procesos internos indica una ejecución del 40.97%, siendo esta la perspectiva cuyo indicador es el más bajo con respecto al resto de perspectivas y encontrándose en rojo, con este resultado se puede apreciar que los procesos internos no se están llevando de mejor manera. A continuación se presenta el reporte de la perspectiva de procesos internos del QPR ScoreCard.

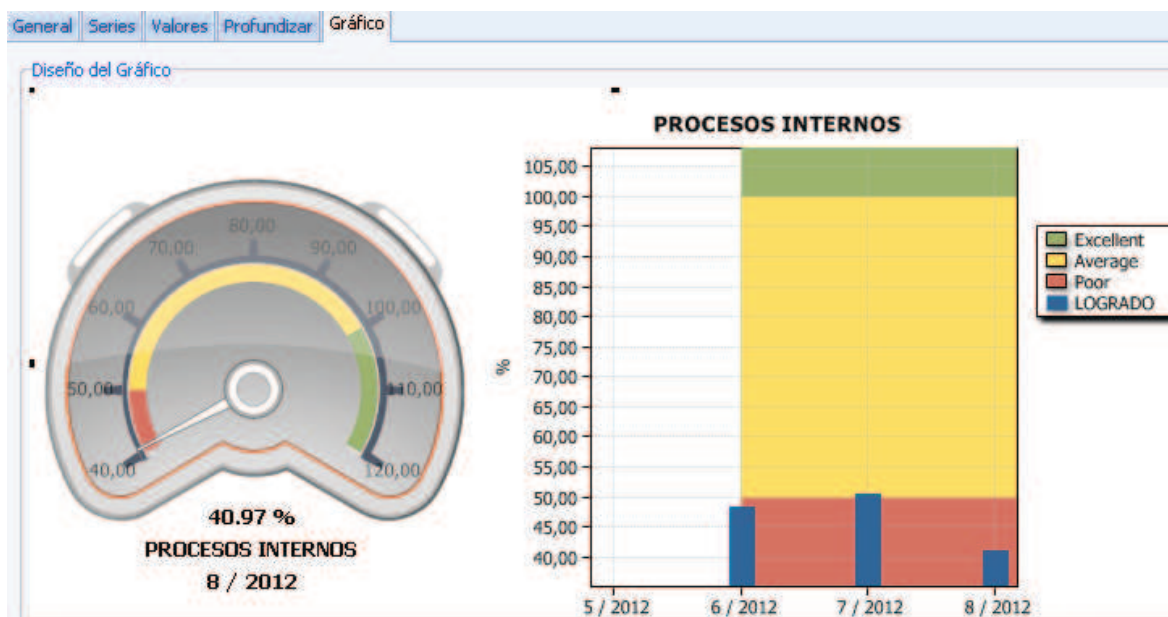


Figura 24–Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento indica una ejecución del 80.38%, lo que indica que es la perspectiva del nivel más alto, pero debe mejorar para llegar a su meta. A continuación se presenta el reporte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del QPR ScoreCard.

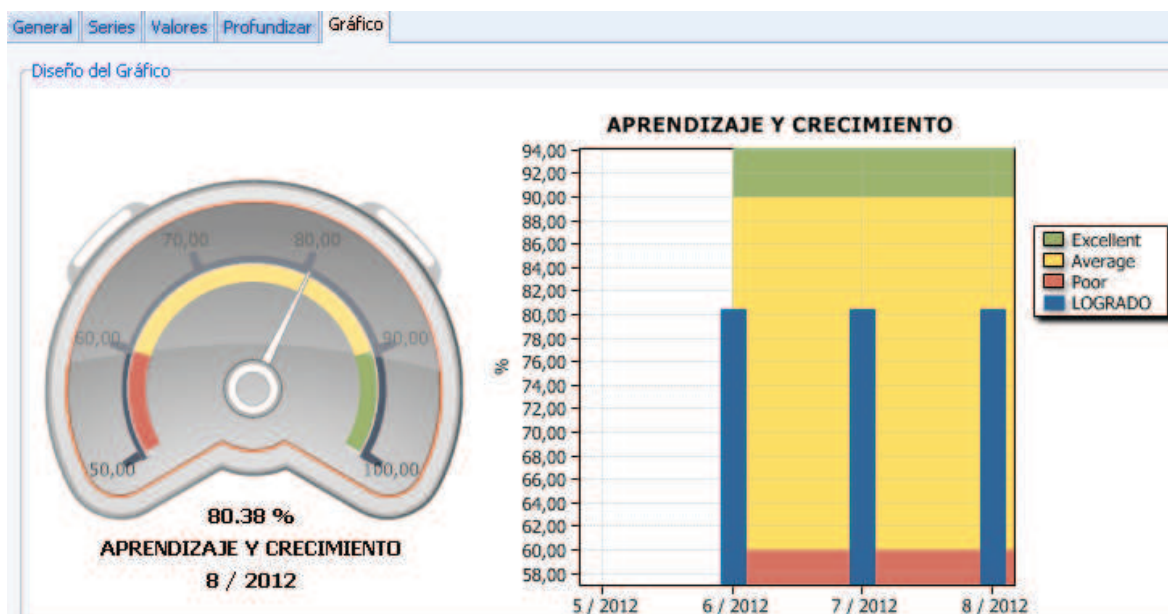


Figura 25–Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En resumen, se puede apreciar que se requiere tomar medidas correctivas urgentes con respecto a cada una de las perspectivas por parte de los responsables de los procesos, de tal forma, que el Plan de propuesta para la mejora está descrito en el capítulo 3, en el título 3.3.5.

Paso 10: Totalizar y determinar el peso de cada objetivo

Tabla 47 Ponderación de Objetivos

		OBJETIVOS ESTRATEGICOS							Total	Porcentaje
		1. Incrementar la asignación recursos económicos	2. Optimizar los recursos asignados	3. Incrementar la ejecución presupuestaria	4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales	5. Mantener el control permanente a las operaciones financieras	6. Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval	7. Mejorar las competencias del personal		
1. Incrementar la asignación recursos económicos			0.50	0.50	1	0.50	1	1	4.5	9.47
2. Optimizar los recursos asignados	2			1	2	1	2	2	10.0	21.05
3. Incrementar la ejecución presupuestaria	2		1		1	1	2	2	9.0	18.95
4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales	1					0.5	1	1	5.0	10.53
5. Mantener el control permanente a las operaciones financieras	2		1		2		2	2	10.0	21.05
6. Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval	1		0.5	0.5	1	0.5	1	1	4.5	9.47
7. Mejorar las competencias del personal	1		0.5	0.5	1	0.5	1	1	4.5	9.47
									47.5	100

Paso 11: Seguimiento y medición de la gestión por objetivos

Al igual que los objetivos, es necesario determinar cuán importantes son los procesos en el logro de los objetivos de la institución. Esto puede lograrse identificando su peso relativo en el sistema. Se identificó la ponderación por procesos en la siguiente matriz:

Tabla 48 Ponderación de Procesos vs Objetivos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROCESOS							17.16	100%
	PRESUPUESTO	CONTABILIDAD	CONTROL FISICO DE BIENES	TESORERIA					
1. Incrementar la asignación recursos económicos	9.47	10	0.95	5	0.47	1	0.09	1	0.09
2. Optimizar los recursos asignados	21.05	10	2.11	5	1.05	5	1.05	1	0.21
3. Incrementar la ejecución presupuestaria	18.95	10	1.89	10	1.89	5	0.95	1	0.19
4. Controlar eficientemente los recursos financieros y patrimoniales	10.53	5	1.05	5	0.53	10	1.05	5	0.53
5. Mantener el control permanente a las operaciones financieras	21.05	10	2.11	10	2.11	10	2.11	10	2.11
6. Optimizar los procesos financieros de la Fuerza Naval	9.47	10	0.95	10	0.95	10	0.95	10	0.95
7. Mejorar las competencias del personal	9.47	10	0.95	10	0.09	10	0.95	10	0.95
	100.00		10.00		7.09		7.15		5.02
			34.17		24.24		24.42		17.16

Como se puede apreciar en la matriz anterior el proceso que más aporta en la conseguir los objetivos estratégicos es el proceso de presupuesto, seguido de contabilidad y control de bienes.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Con el diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral en la Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador, se pudo identificar oportunidades en la mejora del desempeño de la Organización, confirmándose de esta manera la hipótesis del presente trabajo de investigación.
- Mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador se pudo establecer la estrategia a seguir a corto y mediano plazo, y su utilización continua y permanente permitirá obtener información efectiva y eficaz para la toma de decisiones a pesar de la transitoriedad de las autoridades y la alta rotación de personal militar, dando solución en gran medida al problema planteado en este trabajo de investigación.
- El objetivo general planteado en este proyecto de investigación se cumplió en su totalidad, al diseñar e implementar en una etapa inicial el Cuadro de Mando Integral para la Dirección General de Finanzas de la Armada. La implementación del Cuadro de Mando Integral permitió obtener información oportuna y efectiva, para el cumplimiento de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, que se traduce en mejoras del desempeño de la Dirección.

- Se dió cumplimiento a los objetivos específicos, realizándose el análisis situacional de la Institución y se aplicó la Metodología de Seguimiento, medición, análisis y mejora utilizando BSC propuesta por Ricardo Mauricio Ríos Girarlo, lográndose diseñar y aplicar en una etapa preliminar el Cuadro de Mando Integral; el resultado de la gestión operativa permitió tomar decisiones en el sistema de gestión estratégico para mejorarlo y se generó una propuesta de mejora luego del análisis de resultados.
- La experiencia de implantación del Cuadro de Mando Integral en la Dirección General de Finanzas está siendo positiva, porque proporciona una retroalimentación a la Dirección sobre su estrategia, si funciona o no, y si los objetivos estratégicos son los necesarios o lo suficientemente ambiciosos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para llevar a cabo con éxito un modelo de Cuadro de Mando Integral bien elaborado se necesita de un gran esfuerzo por parte del equipo de trabajo y sobre todo con apoyo de una Dirección comprometida en asignar los recursos y esfuerzos necesarios para mantener una herramienta de gestión estratégica y mejorar la administración de recursos de la Dirección General de Finanzas.
- Se recomienda mantener actualizada la interface de la base de datos que alimenta en línea a los indicadores de la perspectiva financiera según la

información que se requiere, estando seguros de manejar con solvencia la información de los indicadores consolidados de cada reparto de la Fuerza Naval.

- Revisar constantemente el Cuadro de Mando Integral con el objetivo de mantener su mejora continua basándose en los cambios del entorno que rodean a la organización, redefiniendo cuidadosamente los parámetros de cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.
- Concientizar al nivel operativo que su participación es importante para el cumplimiento estratégico y para la retroalimentación del Cuadro de Mando Integral de la Dirección General de Finanzas y el Cuadro de Mando Integral de la Fuerza Naval, por medio de seminarios y talleres.
- Se identificó que un factor crítico para tener éxito es contar con un sistema informático óptimo. Luego de realizar la medición y análisis de cada objetivo estratégico y operativo, se determinó que algunos de los problemas provienen del sistema financiero. Se analizó que la causa de estos problemas se debe a la falta de una normativa financiera que sea la base del sistema. Se recomienda realizar una normativa que contemple todos los procesos financieros, para proceder a realizar los cambios en el sistema financiero.

- El contar con un software para la aplicación del Cuadro de Mando Integral es algo fundamental para una empresa compleja en su organización, pero no implica que lo resuelva todo. Lo que se incorpora al sistema es el resultado de un proceso de pensamiento y diálogo estratégico.

REFERENCIAS

Constitución de la República Ecuador. (2008). Manabí.

9001:2008, N. I. (s.f.). *Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos.* Ginebra-Suiza.

Alfaro, Salvador. (s.f.). *GESTION POR PROCESOS.*

Código Orgánico de las Fuerzas Armadas. (s.f.).

Corporación CYGA, C. y. (2010). *Herramientas para implantar un Sistema de Gestión de Calidad.* Bogotá.

Defensa, M. d. (2009). *Ley de Defensa Nacional.* Quito.

Defensa, M. d. (2011). *Libro Blanco de las Fuerzas Armadas.* Quito.

DEINSA. (s.f.). *El Cuadro de Mando Integral.* Obtenido de http://www.deinsa.com/cmi/cmi_implementation_p06.htm:

DEINSA. (s.f.). http://www.deinsa.com/cmi/cmi_implementation_p08.htm. Obtenido de http://www.deinsa.com/cmi/cmi_implementation_p08.htm

El cuadro de mando integral. (s.f.). Obtenido de http://www.deinsa.com/cmi/cmi_implementation_p02.htm

Finanzas, D. G. (2010). *Estatuto por procesos de la Dirección General de Finanzas.* Quito.

Flores Konja, Adrian Alejandro. (s.f.). http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/flores_ka/flores_ka.htm.

Obtenido de Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana.

Fred R., D. (2003). *Conceptos de una Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

http://calidad-gestion.com.ar/boletin/46_iso_9000_cuadro_mando_integral.html.
(s.f.). http://calidad-gestion.com.ar/boletin/46_iso_9000_cuadro_mando_integral.html.
Obtenido de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/46_iso_9000_cuadro_mando_integral.html

<http://controlcohorte13.blogspot.com/2011/11/seguimiento-medicion-analisis-y-mejora.html>. (2011).
<http://controlcohorte13.blogspot.com/2011/11/seguimiento-medicion-analisis-y-mejora.html>.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>. (s.f.). *Objetivos de la gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>

Humanos, D. G. (2010). *Directrices para la Ejecución de Traspaldos*. Guayaquil.

INSPECTORIADELAARMADADELECUADOR. (2007). *MANUAL DE INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL*.

ISO, N. (s.f.). *Norma ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de Calidad*.

Kaizen, G. (s.f.). *Integración del Sistema de Gestión de la Calidad – ISO 9001:2000 y el Balanced Scorecard*. Obtenido de www.grupokaizen.com/bsce/Calidad_y_Estrategia.doc

Kaplan, & Norton. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Díaz de Santos.

Ministerio de Defensa Nacional. (s.f.). Obtenido de www.midena.gob.ec

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2012). *Proforma del Presupuesto General del Estado 2012*.

Morán Valverde, P. E. (2010). *Plan Estratégico Institucional Morán Valverde 2010-2021*. Quito.

Olve Nils-Göran, R. J. (2002). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*.

Pérez, J. (1999). *GESTION DE LA CALIDAD ORIENTADA A LOS PROCESOS*. Madrid.

Plan Estratégico Institucional Moran Valverde. (2009-2011).

Plan Estratégico Institucional Moran Valverde. (2010-2021). Plan Estratégico Institucional Moran Valverde. *Plan Estratégico Institucional Moran Valverde*.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. (s.f.).

PONCE, Rosa Noemí. (2007). *El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión aplicada en el Sector Público*. Buenos Aires.

Rampersad, D. H. (2003). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. España: McGrawHill.

Ríos Giraldo Ricardo Mauricio. (2010). *Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión*. ICONTEC.

Robert, K., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

wikipedia. (s.f.). *WIKIPEDIA*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Armada_del_Ecuador:

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO A - Siglas

COFINA: Consejo Financiero Naval

CMI: Cuadro de Mando Integral

DIGFIN: Dirección General de Finanzas

EOD: Entidad Operativa Desconcentrada.

RNE: Reparto Naval Ejecutante

RPI: Resolución Presupuestaria de Ingresos

SIGEIN: Sistema Integrado de Gestión Financiera

UCP: Unidad de Contratación Pública