

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

**ESCUELA DE POSGRADO EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA
EMPRESA INMOSOLUCIÓN S.A CUYO ACCIONISTA
PRINCIPAL ES EL INSTITUTO DE SEGURIDAD DE LAS
FUERZAS ARMADAS ISSFA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MÁSTER (MBA)
EN GERENCIA EMPRESARIAL
MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS**

GILBERTO MARCELO LEÓN CORNEJO

DIRECTOR: ING. MARCELO MORENO BADILLO

Quito, Febrero 2006

ÍNDICE

CONTENIDOS	PAG
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I.....	10
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO II.....	10
MARCO TEORICO.....	10
CAPITULO III.....	10
DISEÑO E IMPLEMENTACION DE INDICADORES.....	10
CAPITULO IV.....	11
APLICACION PRACTICA (EMPRESA INMOSOLUCION S.A.)	11
CAPITULO V.....	11
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	11
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA	16
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4 TEMA DEL PROYECTO	17
1.4.1 OBJETIVOS GENERALES	18
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.7 HIPÓTESIS DE TRABAJO	18
1.6 JUSTIFICATIVOS DEL PROYECTO	19
1.6.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	19
1.6.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
1.6.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	19
CAPITULO 2.....	21
MARCO TEORICO.....	21
2.1 LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	21
2.2 NORMAS DE CONTROL INTERNO	23
2.3 CONTROL INTERNO Y EXTERNO.....	26
2.3.1 CONTROL INTERNO	27
2.3.2 CONTROL EXTERNO	28
2.3.2.1 Examen Especial.....	29
2.3.2.2 Auditoría financiera	29
2.3.2.3 Auditoría de gestión	29
2.3.2.4 Auditoría de Aspectos Ambientales.....	30
2.3.2.5 Auditoría de Obras Públicas o de Ingeniería.	30
2.4 INDICADORES, ESTANDARES E INDICES DE GESTION....	30
2.4.1 INDICADORES DE GESTIÓN Y EFICIENCIA	30
2.4.2 INDICADORES DE LOGRO O EFICACIA	31
2.4.3 INDICADORES DE GESTIÓN.....	31

2.4.4.	LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	32
2.4.5	HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTIÓN....	33
2.4.5.1	El Cliente Externo	34
2.4.5.2	Clima Organizacional	34
2.4.5.3	Objetivos Financieros de la Compañía y el presupuesto anual.....	36
2.4.5.4	Planeación Estratégica	37
2.5	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL SECTOR PUBLICO	37
2.5.1.	PLANES DE GOBIERNO Y PLANES INSITTUCINALES	37
2.5.2	PLANES INSTITUCIONALES.....	38
2.6.1	PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	40
2.6.1.1	Principios y Valores	40
2.6.1.2	Visión.....	41
2.6.1.3	Misión.....	41
2.6.1.4	Factores Críticos de Éxito	41
2.6.1.5.	Diagnóstico Foda	42
2.6.1.6	Áreas Ofensivas Estratégicas.....	43
2.6.1.7.	Maniobras Estratégicas.....	44
2.6.1.8.	Fases de las Maniobras Estratégicas a corto plazo.....	44
2.6.1.9.	Fases de las Maniobras Estratégicas a mediano plazo.....	45
2.7	PLAN DE ACTIVIDADES	45
2.7.1.	PROGRAMA ADMINISTRATIVO	45
2.7.2	PROGRAMA DE CONSTRUCCIONES EN TERRENOS DEL ISSFA.....	45
2.7.3	PROYECTOS VARIOS	46
2.7.4	POLITICAS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO Año 2004	47
2.8	ESTADOS FINANCIEROS	49
2.8.1	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	49
2.8.2	ESTADO DE RESULTADOS	51
2.8.3	EJECUCION PRESUPUESTARIA DE INGRESOS Y EGRESOS.....	52
2.8.4	PRESUPUESTO	54
2.9	ORGANICO FUNCIONAL.....	55
2.9.1	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	55
2.9.2	PRESIDENCIA Y SECRETARÍA	56
2.9.3	ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	56
2.9.4	DIRECTORIO	56
2.9.4.1	Atribuciones del Presidente	57
2.9.4.2	Atribuciones del Gerente.....	58
2.9.4.3.	Gerencia Técnica	59
2.10	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	60
2.11	MANUAL DE CALIDAD	61
CAPITULO 3		63
3.1	VISION.....	63
3.2	MISION.....	63
3.3	DETERMINACION DE AREAS RELEVANTES	63
3.3.1	GERENCIA TECNICA	64
3.3.2	GERENCIA DE MARKETING	64
3.4	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	64
3.4.1.	PROYECTO DE ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA.....	65
3.5	PROCESOS DE EVALUACIÓN DE GESTION	66
3.6	OBJETIVOS INSTITUCIONALES, GERENCIALES Y OPERATIVOS.....	69
3.6.1	CARLOS QUINTO	69

3.6.2.	DINASTIA.....	69
3.6.3.	PARAISO DEL SUR.....	70
	OBJETIVO OPERATIVO.....	70
3.6.4.	JARDINES DE AMAGASI.....	72
3.6.5.	RUTA DEL SOL.....	72
3.6.6.	EL LIMONAR.....	73
3.7.	CONCEPTUALIZACION DE EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y EFICACIA.....	73
3.7.1.	EFICIENCIA.....	73
3.7.2.	EFECTIVIDAD.....	74
3.7.3.	EFICACIA.....	74
3.8	PARAMETROS SEMÁNTICOS PARA LA REDACCION DE INDICADORES.....	75
3.8.1.	CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES.....	76
3.8.2	¿PORQUÉ UTILIZAR INDICADORES?.....	76
3.8.3.	EL USO DE LOS INDICADORES.....	77
3.9.	LA FICHA TECNICA.....	78
3.10	DETERMINACION DE INDICADORES.....	80
3.10.1	INDICADORES DE OBJETIVO.....	80
CAPITULO IV.....		82
4.1	FICHA TECNICA.....	82
4.1.1.	CARLOS QUINTO.....	82
4.1.2	DINASTIA.....	84
4.1.3.	PARAISO DEL SUR.....	86
4.1.4.	JARDINES DE AMAGASI.....	88
4.1.5.	RUTA DEL SOL.....	89
4.1.6.	RUTA DEL SOL.....	90
4.1.6	EL LIMONAR.....	90
4.2	CALCULO DE INDICADORES E INDICES DE GESTION.....	91
ANALISIS FINANCIERO.....		101
CAPITULO 5.....		114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		114
5.1	CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA PRIMERA HIPOTESIS.....	114
5.2	CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA SEGUNDA HIPOTESIS.....	115
5.3	CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA TERCERA HIPOTESIS.....	117
5.4	RECOMENDACIONES.....	117

DECLARACIÓN

Yo Gilberto León Cornejo, 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.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Gilberto Marcelo León Cornejo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Gilberto León Cornejo bajo mi supervisión.

Ing. Marcelo Moreno Badillo MsC
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Como autor de este Documento de Proyecto de Maestría en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos, deseo expresar mi agradecimiento más sincero al señor Msc. Marcelo Moreno Badillo, mi Director de Tesis por su valiosa colaboración en la preparación de este documento. Además me permito expresar mi agradecimiento especial al Econ. Jaime Subía Guerra, por su apoyo incondicional durante la elaboración de este documento.

Agradezco al personal directivo, docente y administrativo de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, a la Escuela de Post Grado de Ciencias Administrativas y Económicas -EPCAE y al Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador-CITE, por sus enseñanzas que hacen posible la culminación de mi meta.

Mi reconocimiento para el Director del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas- ISSFA y para el Gerente de Inmosolución, por facilitarme la información que sirvió de soporte técnico para la presente investigación

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y a mi hija Jennifer, quienes han brindado su apoyo incondicional para lograr un objetivo más en mi profesión, todos ellos constituyen un ejemplo maravilloso, de confianza, dedicación y mucho amor.

COPIAR INDICE

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

- Antecedentes
- Definición del Problema
- Formulación y sistematización del Problema
- Tema del Proyecto
- Hipótesis de trabajo
- Justificativos del Proyecto

CAPITULO II MARCO TEORICO

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Normas de Control Interno
- El control interno y externo
- Indicadores, estándares e índices de gestión
- Planificación Institucional, en el Sector Público
- Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos de Inmosolución
- Estados Financieros de Inmosolución
- Orgánico Funcional
- Manual de Procesos
- Manual de Calidad

CAPITULO III DISEÑO E IMPLEMENTACION DE INDICADORES

- Determinación de áreas relevantes
- Los objetivos institucionales, gerenciales y operativos
- La eficiencia, efectividad, impacto y eficacia
- Parámetros semánticos en la redacción de un indicador
- La ficha técnica
- Conclusiones

CAPITULO IV

APLICACION PRACTICA (EMPRESA INMOSOLUCION S.A.)

- Areas evaluadas
- Determinación de objetivos, variables y estándares de desempeño
- Evaluación de controles a través de indicadores
- Cálculo de indicadores e índices de gestión
- Resultados

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conclusiones primera hipótesis
- Conclusiones segunda hipótesis
- Conclusiones tercera hipótesis

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del siguiente Proyecto de Indicadores de Gestión para la Empresa INMOSOLUCION S.A., tiene como objetivo principal elaborar una guía metodológica que permita la aplicación de índices en las áreas relevantes de la empresa.

El documento escrito fue desarrollado en cinco capítulos cuyo orden y realización está estrechamente ligado con la determinación de la planificación empresarial, determinar la cadena de valor, desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico, a fin de que las áreas relevantes guarden directa relación con la Misión y Visión de la empresa.

En el capítulo 1, se define el problema, formulación y sistematización del proyecto, así como sus hipótesis y sus justificativos.

En el capítulo 2, entre lo principal se incluyen la naturaleza y concepto de las Normas de Control Interno, indicadores, estándares, índices de gestión, la planificación estratégica y los planes operativos de INMOSOLUCIÓN S.A.

En el tercer capítulo se diseñan e implementan los indicadores relacionados con las áreas determinadas, con el fin de definir los procesos relacionados. Se incluyen indicadores relacionados con los objetivos y metas y con los controles incluidos en cada proceso.

En el capítulo 4, que corresponde a la aplicación práctica, se estructuran las fichas técnicas de los proyectos de vivienda que mantiene la empresa INMOSOLUCION S.A., que permite la conformación del tablero empresarial.

A continuación, en el capítulo 5, se incluyen las conclusiones determinadas por el cumplimiento de la misión empresarial. Así como los indicadores de gestión aplicados a los objetivos o resultados, a los procesos, procedimientos y controles incluidos en los mismos, entre lo real y lo planeado.

CAPITULO 1

1.1 ANTECEDENTES

El artículo 211, de la Constitución Política del Estado, en relación al Organismo de Control señala que:

“...La Contraloría es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cuatro años.”

“Tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorias de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan...”.

La disposición legal citada determina la facultad de control por parte del ente superior de control en empresas de personería jurídica privada que administran fondos públicos y para reforzar esta norma constitucional, el artículo 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en concordancia con el artículo 31 numeral 1, establece, que están sometidas al control de la Contraloría, las personas jurídicas de derecho privado, incluyen a compañías civiles y mercantiles con fines sociales o públicos, cuyo capital social patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrada en el 50% o mas, con recursos públicos.

El ISSFA, con sujeción a su normativa jurídica estipulada en su Ley, que consta en Decreto Ejecutivo 850 y su Reglamento de 4 de junio de 1993, participa en la conformación de empresas privadas mediante la aportación de recursos financieros.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, a través de la Dirección Nacional de Seguridad Social, controla a los Institutos del Sistema de Seguridad Social en cumplimiento al artículo 306 de la Ley de Seguridad Social, que dispone el control de las actividades económicas y los servicios que brindan las instituciones públicas y privadas integrantes del Sistema de Seguridad Social. Además y según el catastro codificado de entidades públicas, publicado en el Registro Oficial 332 de 21 de mayo de 1998, de conformidad con la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, el Instituto Seguridad Social de las Fuerzas Armadas - ISSFA consta como entidad Autónoma Pública.

Al 31 de diciembre de 2003 las Inversiones a Largo Plazo del ISSFA, en la que se registran las acciones que la organización tiene en varias empresas, alcanzaron un monto de US\$2,528,575.26. Cabe citar el estado actual en que se presentan las principales empresas:

- SIBURSA S.A., fiduciaria e intermediaria de valores, se encuentra en liquidación.
- COECUAGAS S.A., servicios de distribución de gas, arrojó pérdidas.
- TECFAPREV S.A. servicio de software y hardware, nace en 1998, se encuentra en liquidación.
- INMOSOLUCION S.A., constructora e inmobiliaria.
- ASPROS, corredora de seguros, presentó utilidades.

Para la presente investigación, se considerará a la empresa INMOSOLUCION S.A., que mantiene acciones en su totalidad a favor del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ISSFA, que se encuentra en escrituras de la siguiente manera:

“...En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República de Ecuador el 13 de enero de 1999 se constituyó con Escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Sexto, la compañía denominada LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA S.A. INMOSOLUCION, es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, puede abrir sucursales, agencias o establecimientos dentro del país o en el exterior. Aprobada por la Superintendencia de Compañías el 27 de enero de 1999, con Resolución 99.1.1.1.00239. La escritura de la constitución de la compañía se inscribió en el Registro Mercantil el 30 de julio de 1999. El plazo de duración de la compañía es de cincuenta años...”

“La integración del capital corresponde como Capital Autorizado S/60'000.000.00 del Instituto de Seguridad Social de la Fuerzas Armadas ISSFA y el Capital Suscrito S/30'000.000.00, dividido en 3.000 acciones.”

Según el objeto social de la compañía, se puede dedicar a la construcción, promoción, compra venta de muebles e inmuebles; administración y comercialización de proyectos inmobiliarios; realización de estudios, diseños, planificación, construcción de obras civiles, urbanizaciones, edificios, viviendas; obras de impacto ambiental, forestación; instalaciones industriales, eléctricas, sanitarias, hidráulicas; obras de riego y drenaje; exploración, explotación, refinación y comercialización de hidrocarburos y derivados; diseño, construcción, fiscalización de oleoductos, poliductos; prestación de servicios; capacitación de personal; importación, exportación relacionadas con el objeto; y, compra de acciones y la participación en otras compañías.

El 8 de mayo de 2001 ante el Notario Tercero del Distrito Metropolitano Quito se decide la Conversión del Capital y la Reforma de los Estatutos, determinándose el Capital Autorizado del ISSFA de US\$48,000.00 y el Capital Suscrito de US\$24,000.00, divididas de 24.000 acciones ordinarias y nominativas, iguales e indivisibles de un dólar cada una. El 11 de octubre de 2002 ante el Notario Vigésimo Quinto del Distrito Metropolitano Quito se decide el aumento de capital y Reforma de los estatutos sociales de US\$24,000,00 a US\$641,000.00 es decir un aumento de US\$617,000.00, equivalentes a 641 acciones de mil dólares cada una.

De acuerdo a los párrafos precedentes se puede determinar que la empresa está legalmente constituida y tiene una misión definida en sus estatutos. Al margen de esto, no dispone de un orgánico funcional y una descripción de procedimientos, lo que justifica la investigación propuesta.

1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

La Constitución Política del Estado Ecuatoriano en su artículo 211 dispone que la acción de la Contraloría General del Estado, se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que disponen, se pronunciarán sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en el artículo 77, define los deberes y atribuciones a las máximas autoridades y mando medios de las Instituciones del Estado, entre los que consta la obligación de establecer indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines, objetivos y el rendimiento individual de los servidores.

Por su parte, la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, en su artículo 2 dispone que dentro del sistema economía social de mercado, al Estado le corresponde la formulación descentralizada y participativa a través de planes y programas obligatorios para la inversión pública y referencial para la privada. Estos planes y programas que se hacen viables a través de los planes operativos anuales guardan relación directa con un sistema de gestión basado en medidas de desempeño institucional.

De lo expuesto se determina que el marco legal vigente para la evaluación de gestión en empresas públicas exige el diseño, implementación y evaluación en base de indicadores de gestión. Sin embargo, bajo las condiciones actuales la empresa pública presenta serias dificultades en la conformación de un grupo de indicadores e índices que le permitan obtener conclusiones oportunas con

respecto a sus resultados relevantes, situación que se complica aún mas si se considera que ciertas empresas públicas como el ISSFA, han incursionado en áreas empresariales de diversa índole.

Para la presente investigación, se considera a la empresa INMOSOLUCION S.A., que mantiene acciones en su totalidad a favor del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ISSFA.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Con los antecedentes expuestos se genera la necesidad de elaborar una guía metodológica que permita la aplicación de indicadores de gestión en las áreas relevantes de la empresa y que será motivo de la presente investigación por lo que se formula el siguiente problema:

Es factible la implementación de un sistema de gestión basado en indicadores en la empresa INMOSOLUCION S.A.?

El problema planteado determina la necesidad de definir las siguientes interrogantes:

- Dispone la empresa de una planificación estratégica, corporativa y operativa?
- Se encuentran formalmente definidos todos los procesos, procedimientos y actividades de la empresa?
- Los sistemas de información disponibles garantizan el diseño e implementación de indicadores en las áreas misionales.?

1.4 TEMA DEL PROYECTO

Modelo de indicadores de gestión para la empresa INMOSOLUCION S.A., cuyo accionista principal es el instituto de seguridad social de las fuerzas armadas, ISSFA

1.4.1 OBJETIVOS GENERALES

Diseñar una Metodología de Indicadores de Gestión que permita medir el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa INMOSOLUCION S.A.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la conformación de la planificación empresarial disponible y determinar la cadena de valor desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico.
- Determinar las áreas relevantes que guarden relación directa con la Misión.
- Diseñar e implementar los indicadores relacionados con las áreas determinadas y definir los procesos relacionados.
- Elaborar indicadores relacionados con los objetivos y metas y con los controles incluidos en cada proceso.
- Estructurar las fichas técnicas de cada indicador que permitan la conformación de un tablero de indicadores integral empresarial.

1.7 HIPÓTESIS DE TRABAJO

A base de la problemática y objetivos planteados se definen las siguientes hipótesis:

- La aplicación de indicadores de gestión a las metas y objetivos, permite determinar en forma oportuna el grado de cumplimiento o de la misión empresarial.
- Los indicadores de gestión pueden ser aplicados a los objetivos o resultados, a los procesos, procedimientos y a los controles incluidos en los mismos, por lo tanto las diferencias significativas entre lo real y lo planeado se determinan a través del monitoreo de los indicadores de control.

- Es factible la implementación de un sistema de gestión a base de indicadores en la empresa INMOSOLUCION S.A., que constituya una herramienta válida para el mejoramiento continuo empresarial

1.6 JUSTIFICATIVOS DEL PROYECTO

1.6.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Pese a la existencia de múltiples disposiciones legales y constitucionales que exigen la implementación de indicadores como herramientas de evaluación de gestión, a la fecha no hay evidencia de una aplicación real. Si bien establece el Art. 77 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en forma rígida la necesidad y obligatoriedad de su aplicación, no se dispone de metodología práctica.

1.6.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Toda evaluación parte de la premisa de la existencia de una planificación empresarial que permita medir resultados reales frente a los planificados, por lo que es requisito fundamental la existencia de objetivos y metas institucionales, gerenciales y operativos, para iniciar el modelo de evaluación de gestión a base de indicadores.

Adicionalmente, al definir las áreas relevantes dentro de la empresa y establecer sus correspondientes proceso, procedimientos y actividades, es factible la determinación de controles que deben ser monitoreados para la consecución de resultados satisfactorios.

1.6.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La gerencia aprovechará los resultados de la evaluación que se aplique a sus áreas relevantes y adicionalmente determinará las causas de posibles desviaciones en su planificación operativa y el impacto de estas en los resultados a mediano y largo plazo. Disponer de un tablero de indicadores

relacionado con las actividades principales y que se encuentren claramente definidos a través de sus respectivas fichas técnicas, constituye una herramienta válida para la auto evaluación y el mejoramiento continuo de la empresa.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado Ecuatoriano en su artículo 211 dispone que la acción de la Contraloría General del Estado, se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que disponen, se pronunciarán sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.

Después de transcurridos 75 años desde la creación de la Contraloría General del Estado, en 1927, cuando ha regido su accionar la Ley Orgánica de Hacienda y luego, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, LOAFYC, el Organismo Superior de Control, cuenta hoy con la tercera Ley fundamental para su estructura y desenvolvimiento.

La Ley recoge en sus 100 artículos, 4 títulos, 11 capítulos, 6 disposiciones finales, la evolución de los principios de administración financiera y de control, así como la propia lograda en la vida institucional.

A través de sus instituciones, contenido y texto, la Ley establece y mantiene un sistema de control, fiscalización y auditoria del Estado, para examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las instituciones del Estado, así como su estructura y su organización.

El régimen de control, se extiende a las personas jurídicas de derecho privado con participación estatal, conforme lo dispone el artículo 4. Las demás personas jurídicas que no tengan finalidad social o pública aún cuando su capital esté integrado en mas del 50% con recursos públicos y aquellas cuyo capital social,

patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado con recursos públicos en un porcentaje menor al 50%, estarán sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencias de Compañías, Bancos y Seguros o de la Contraloría General del Estado.

Cuando el Estado haya delegado a las empresas privadas la ejecución de obra pública, la explotación y aprovechamiento, mediante la concesión, asociación, capitalización, traspaso o cualquier forma contractual, la vigilancia de la Contraloría General no se extenderá a la persona, sino a la gestión referida por parte de la institución del Estado, sin perjuicio de la eventual responsabilidad pueda determinar la Contraloría General del Estado.

Para este control, se refuerza el concepto y objetivo de la Auditoria de Gestión, que en el artículo 21 señala que es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de exámenes se evaluará medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Como funciones principales de las máximas autoridades, titulares y responsables, el artículo 77 señala que son responsables de los actos, contratos o resoluciones los Ministros de Estado y las máximas autoridades de las instituciones del Estado. En este artículo, el numeral 1, referente al Titular de la Entidad, en su literal b), establece:

“Disponer que los responsables de las unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

Igualmente el artículo 2 relacionado con las funciones y atribuciones de las autoridades de las unidades administrativas y servidores, en su literal, exige:

“b) establecer y utilizar los indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información.”

Para la aplicación del marco normativo general, el artículo 7 de la citada Ley dispone que la Contraloría General del Estado adaptará, expedirá, aprobará y actualizará según corresponda, la normativa pertinente y el numeral 1 señala las Normas de Control Interno que sirvan de marco básico para que las Instituciones del Estado y sus servidores establezcan y pongan en funcionamiento su propio control interno.

En el Artículo 61, en la Ley de Presupuestos del Sector Público, en relación con la aplicación de los índices de análisis de gestión y financieros para la medición de los resultados, producto de la ejecución presupuestaria, dispone:

“Las entidades están obligadas a establecer indicadores como parte de la programación presupuestaria y de metodología de evaluación que consideren, con la finalidad de medir su gestión y el grado de cumplimiento de los resultados”.

2.2 NORMAS DE CONTROL INTERNO

Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

Se instrumentan con procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

Las Normas de Control Interno se caracterizan por ser:

- Concordantes con el marco legal vigente, disposiciones y normativa de los Sistemas de Contabilidad Gubernamental, Presupuesto y Tesorería.
- Con el endeudamiento público y con otras disposiciones relacionadas con el control interno.
- Compatibles con los Principios de Administración, las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado y la Normativa de Contabilidad Gubernamental emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- Sencillas y claras en su presentación y referidas a un asunto específico.
- Flexibles, ya que permiten su adaptación y actualización periódica de acuerdo con las circunstancias, según los avances en la modernización de la administración gubernamental.

Las Normas de Control Interno se encuentran agrupadas por áreas, sub-áreas y títulos. Las áreas de trabajo constituyen campos donde se agrupan un conjunto de normas relacionadas con criterios a fines.

La Norma Técnica de Control Interno 110-04 relacionado con los Fundamentos de Control Interno y cuyo título se refiere a INDICADORES DE GESTION, regula: Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta, la planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad

pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

Por Indicadores de Gestión se entiende a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar (variaciones dinámicas), de las características de la unidad de análisis establecida, es decir de los objetivos institucionales y programáticos.

La máxima autoridad de una entidad desarrollará sus propios indicadores aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

Cada objetivo será descompuesto en variables relevantes a través del cual se puedan valorar y evaluar la dinámica de dichas variables, dando origen así a la trilogía para el desarrollo de cualquier indicador social: objetivos, variables e indicadores.

Para formular un indicador correspondiente a cada tema solo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación, haciéndose las siguientes preguntas:

- Al finalizar el período qué resultado concreto queremos entregar?
- Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

Clases de Indicadores: Dependiendo de la pertinencia a la variable relevante a que hace alusión, se pueden distinguir dos tipos de indicadores:

- Indicadores de gestión o eficiencia: se conoce como seguimiento de control de monitoreo de actividades de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos e indicadores internos.

- Indicadores de logro o eficacia: conocido como indicadores de éxitos externos, de impacto o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional. Son hechos concretos verificables, medibles y evaluables.

Siendo esta base normativa relativamente nueva, su aplicación ha presentado serias dificultades. Si bien, la norma descrita pretende ser lo más específica posible, quedan varias interrogantes, que se abordarán en la presente investigación.

Debe definirse la relación directa de los indicadores con la planificación empresarial, los elementos básicos para conformarlos y la posibilidad de conformar un cuadro de mando integral.

2.3 CONTROL INTERNO Y EXTERNO

El Control se puede considerar como un proceso sistemático que comprende el conjunto de disposiciones, normas, políticas, métodos y procedimientos que rigen en toda actividad administrativa y financiera. Conlleva acciones necesarias para vigilar y verificar que los recursos humanos, materiales y financieros de un organismo sean administrados en forma correcta, eficiente, efectiva, eficaz y económica para lograr fines y metas de acuerdo a lo planificado.

Constituye uno de los elementos fundamentales en toda administración, debiéndose hallar presente o latente en cualquier actividad administrativa o financiera.

Toda actividad y operación es susceptible de control bajo los siguientes aspectos o factores: cantidad, calidad, uso o empleo de tiempo y costo. Siendo el control una fase importante del proceso administrativo, es conveniente describir sus elementos básicos.

2.3.1 CONTROL INTERNO

El Control Interno se lo concibe tanto en el aspecto administrativo como financiero, comprometido con la acción y orientado al cumplimiento de metas y objetivos, previstos mediante la eficiente asignación y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Es el elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores de empresas o titulares de las entidades públicas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones.

Es un Plan de organización y un conjunto de métodos y procedimientos adoptados internamente en una entidad o en un negocio, con el objeto de salvaguardar sus recursos, verificar la precisión y fidelidad de la información financiera y administrativa, promover y estimular la observancia y de las políticas prescritas y el fiel cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Comprende los controles financieros o contables y los administrativos u operativos.

Para lograr un sólido Control Interno se debe dar ciertos pasos esenciales, los mismos que varían de una entidad u otra, dependiendo de su magnitud, complejidad, naturaleza, objetivos y dispersión geográfica; sin embargo, se consideran como puntos básicos la fijación de metas y objetivos, la elaboración de políticas, reglamentos y manuales de procedimientos y verificación de resultados, así como la adopción de acciones correctivas para enderezar las desviaciones o reorientar planes y políticas y la realimentación de sus programas.

El Control Interno está en todo el proceso financiero y administrativo formando parte de los sistemas inherentes a cada una de aquellas áreas, aún cuando exista ciertos principios y fundamentos que deben observarse para un adecuado Control Interno, siendo uno de los más importantes la asignación del personal idóneo para llevar a cabo los objetivos de una entidad.

2.3.2 CONTROL EXTERNO

El Control Externo Privado es el examen o vigilancia a cargo de personas que actúan por mandato de una entidad o empresa o de sus accionistas, socios o acreedores.

Generalmente esta función es encomendada a los auditores independientes, fideicomisarios, síndicos, etc., para el control posterior del área financiera o parte de ella.

El Control Externo Público es el examen o vigilancia a cargo de un organismo del estado, cuyas facultades y ámbito de acción son determinadas en la Constitución Política del Estado y en leyes orgánicas o especiales. Los organismos públicos más representativos son: La Contraloría General del Estado, en otros países, los Tribunales de Cuentas, la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías.

El Control Externo en las entidades públicas lo realiza la Contraloría General del Estado, mediante la auditoria gubernamental y examen especial, utilizando normas nacionales e internacionales y técnicas de auditoria. La auditoria gubernamental consiste en un sistema integrado de asesoría, asistencia y prevención de riesgos que incluye el examen y evaluación; críticos de las acciones y obras de los administradores de los recursos públicos. No podrá modificar las resoluciones adoptadas por los funcionarios públicos en el ejercicio de sus atribuciones, facultades o competencias, cuando éstas se

hubieran definido la situación o puesto término a los reclamos de los particulares, pero podrá examinar la actuación administrativa del servidor, de conformidad con la ley.

Existen las siguientes clases de exámenes:

2.3.2.1 Examen Especial

Como parte de la auditoria gubernamental verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiente, con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoria de acuerdo con la materia del examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

2.3.2.2 Auditoría financiera

Se refiere sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una entidad pública, ente contable, programa o proyecto. En este tipo de fiscalización se incluirá el examen de cumplimiento de las normas legales y la evaluación del Control Interno de la parte auditada, concluirá con la elaboración de un informe de auditoria.

2.3.2.3 Auditoría de gestión

Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el Control Interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinarios, el desempeño de una institución o la ejecución de programas y proyectos de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia; se evaluarán los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y desempeños pertinentes. A diferencia de

auditoría financiera, el resultado de la fiscalización no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

2.3.2.4 Auditoría de Aspectos Ambientales

Se podrá auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental.

2.3.2.5 Auditoría de Obras Públicas o de Ingeniería

Evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen.

Sin lugar a dudas, el Control Externo con mayor proyección constituye la Auditoría de Gestión, por su amplitud, su aporte, su enfoque y la capacidad de plantear correctivos que garanticen la permanencia institucional en el mercado. Este tipo de control se respalda plenamente en el uso y análisis de los indicadores de gestión.

2.4 INDICADORES, ESTANDARES E INDICES DE GESTION

2.4.1 INDICADORES DE GESTIÓN Y EFICIENCIA

Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- Utilización de recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.
- Cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias
- Rendimiento físico promedio medido como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados
- Costo promedio sobre efectividad o mejor dicho esfuerzo sobre resultados o costos sobre beneficios.
- Grado de eficiencia
- Tiempo

2.4.2 INDICADORES DE LOGRO O EFICACIA

Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan a la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción de una institución.

2.4.3. INDICADORES DE GESTIÓN

Son fuente de medición de cualquier proceso, sea este de tipo general o particular. Para su aplicación es importante tener claridad de lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y la información a utilizarse. El índice de gestión es la comparación entre un indicador y un estándar.

Como se explicó, si el indicador es la medición de una actividad, es un dato realmente ejecutado; a su vez el estándar es la situación deseada.

De esta relación se puede obtener un porcentaje de cumplimiento, que al ser evaluado por parte de los niveles gerenciales, genera acciones correctivas, considerando que esta medición debe realizarse en forma oportuna.

La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

Para la aplicación de indicadores debe respetarse la jerarquía sobre todas estas etapas; es cuando aparece *la Cadena de Valor que* establecen los niveles de planificación empresarial determinan una relación directa entre los niveles estratégicos, corporativos y operativos.

A nivel estratégico los indicadores tienen relación directa con el impacto que la actividad empresarial genera en sus clientes, mientras que a nivel operativo los indicadores se aplican a procesos con el objeto de garantizar el cumplimiento de las metas operativas y de los controles incluidos en los diferentes procesos al interior de la empresa.

2.4.4. LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Se determinan en la planificación, constituyen los niveles deseados de producción. Para su cálculo se deben tomar en cuenta el comportamiento histórico de las diferentes áreas de la empresa y sus proyecciones.

A nivel estratégico constituyen los niveles de venta, captación de nuevos clientes, generación de otros productos o servicios, es decir definen el impacto positivo esperado. Bajo el mismo esquema a nivel corporativo y operativo constituyen las metas planteadas y los procedimientos aplicados para su consecución.

En su definición se incluyen aspectos pro-activos, positivos y constituyen retos a lograr, razón por la cual muchas veces en el establecimiento de un estándar intervienen datos o promedios sectoriales y se escogen aquellos que demuestran los mejores logros de empresas con actividades similares.

Se puede concluir que el estándar es el nivel de producción y de utilización de recursos que se aspira a lograr en un período dado.

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado emitido en abril de 2002, constan los Elementos de Gestión:

“...El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor gubernamental que evalúa la gestión, en cuanto a las seis “E”, esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA, EQUIDAD Y ETICA...”

2.4.5 HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTIÓN

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesantes. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo, porque lo que no se mide, no se mejora. Si queremos hacer crecer a la empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, sin la implementación de indicadores de gestión, no podrá saber si lo efectuado es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como se cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno. Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa.

- Objetivo y quiénes compran sus productos.
- Clima organizacional
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto
- Planeación estratégica.

2.4.5.1 El Cliente Externo

Es importante saber qué piensan ellos de lo que la empresa ofrece en el mercado, tener ventas elevadas no significa siempre que las personas estén felices con sus productos.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incómodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que ésta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

2.4.5.2 Clima Organizacional

Comprende a su cliente interno, no basta tener personas trabajando si no conoce la posición de ellos frente a sus jefes inmediatos, jefes altos y el jefe superior, que podría ser el Gerente, General o el Presidente de la compañía. AL igual que con sus clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa. Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salieron mal y descargar la culpa con el departamento encargado. Los resultados son el producto de un trabajo en equipo. Si las ventas han bajado no significa que los vendedores sean ineficientes, o que el departamento de mercadeo no ha realizado campañas agresivas con el área de publicidad. Puede ser que los productos no son de calidad. Y si tantos inconvenientes existe, las personas no están siendo EXCELENTES. De esta forma se aconseja llevar a cabo una encuesta de clima organizacional, máximo dos o tres veces al año, con intervalos amplios. Tal vez se pregunte, y qué debo tener en cuenta en esta encuesta? .

A continuación algunas ideas:

2.4.5.2.1. Liderazgo

Es importante saber si los jefes ejercen un liderazgo, si los empleados lo ven como tal, como un líder. En cierta forma se evalúa la concepción que cada uno tiene frente a sus jefes inmediatos y otros superiores.

2.4.5.2.2 Participación y Autonomía

Existe la posibilidad de participar en el desarrollo de objetivos, estrategias, etc. Los empleados son autónomos o se sienten con los brazos cruzados para tomar decisiones importantes, retrasando algunos procesos.

2.4.5.2.3 Relaciones interpersonales

Una empresa debe asegurarse de que existe un clima organizacional de buenas relaciones entre todos los empleados, no algunos, sino todos, y más aún con los jefes de cada departamento y éstos con la alta gerencia. Aquí es muy importante tener en cuenta la comunicación al interior de la empresa, en buena o mala.

2.4.5.2.4 Seguridad Laboral

Cómo se sienten los empleados frente a esto.

2.4.5.2.5 Reconocimiento de logros de las personas

Compensación por estos logros, satisfacción frente a su trabajo o si las personas no se encuentran satisfechas por lo que hacen.

2.4.5.2.6 Políticas y valores de la empresa

Qué piensan de éstas, están de acuerdo o no y por qué?

2.4.5.2.7 Capacitación y desarrollo

Los empleados reciben capacitación y tienen la posibilidad de desarrollarse y crecer o por el contrario ven su trabajo como algo relativamente estancado.

Sin duda alguna, la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos. Un indicador de gestión es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer realidades y falsedades de la situación de la empresa. Es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Oro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado. Una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa. Algunas empresas convocan una reunión de la Alta Gerencia, y una vez obtenidos los resultados toman medidas de mejoramiento en cada una de las respuestas con un puntaje inferior al establecido para ser excelentes.

2.4.5.3 Objetivos Financieros de la Compañía y el presupuesto anual

Sin duda cada empresa presta la mayor parte de su tiempo a los objetivos financieros y al presupuesto anual. Para esto es preciso ver el análisis de períodos anteriores y tener en cuenta las proyecciones de ventas. El presupuesto debe establecerse para no encontrarse a mitad de camino con respuestas como: “No se pudo implementar determinada estrategia, por falta de presupuesto...” Mida los resultados obtenidos y haga un control de los objetivos definidos. El seguimiento permite evitar errores.

2.4.5.4 Planeación Estratégica

Identificar los puntos débiles, hacer un análisis FODA, y con base en los resultados, definir los objetivos generales, por áreas, y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de éstos.

Sin planeación no existe futuro, es como querer viajar sin saber a dónde se va, con cuánto se dispone para el viaje, cuánto tiempo se permanecerá en determinado sitio, cómo llegará, etc. Una vez realizado un plan estratégico con todo lo que esto implica, haga seguimiento y control de las actividades. Recuerde que el futuro de la empresa está en manos de quienes la lideran.

2.5 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

El marco legal para la planificación institucional en el sector público ecuatoriano, se fundamenta en la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal y el Acuerdo 182 del Ministerio de Economía y Finanzas, publicado en Registro Oficial 249 (suplemento) de 22 enero de 2001.

El primero de los cuerpos legales citados, establece de los Planes de Gobierno y Planes Institucionales:

2.5.1. PLANES DE GOBIERNO Y PLANES INSTITUCIONALES

Art. 1.- De los Planes Plurianuales

“Al inicio de cada período de gobierno, hasta el 31 de enero, el Presidente de la República presentará al país, ante el Congreso Nacional, un plan plurianual para cuatro años, el mismo que contendrá los objetivos, metas, lineamientos estratégicos y políticas de su gestión. Este plan de gobierno servirá de referencia para que los gobiernos seccionales autónomos elaboren sus planes plurianuales.”

Los planes plurianuales orientarán las decisiones de gasto y de inversión pública con carácter obligatorio. Las metas de estos planes se expresarán mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, que serán preparados, dentro del ámbito de sus respectivas competencias, por el organismo técnico encargado de la planificación nacional ODEPLAN y por el Ministerio de Economía y Finanzas y sometidos a la aprobación del Presidente de la República.

La evolución, seguimiento y monitoreo del plan plurianual del gobierno y de la ejecución del Presupuesto General del Estado serán efectuados por el organismo técnico encargado de la planificación nacional y por el Ministerio de Economía y Finanzas, respectivamente, cuyos informes detallados serán presentados dentro de los treinta días siguientes a cada trimestre, al Presidente de la República y al Congreso Nacional.

El Presidente de la República podrá disponer los correctivos que sean necesarios considerando el comportamiento y tendencias económicas y sociales del país.

2.5.2 PLANES INSTITUCIONALES

Cada institución del sector público no financiero elaborará el plan plurianual institucional para cuatro años y planes operativos anuales que servirán de base para la programación presupuestaria y los remitirá al Ministerio de Economía y Finanzas, con las proformas presupuestarias correspondientes.

Los planes institucionales deberán ser consistentes con los respectivos planes plurianuales referidos en el artículo 1 y evidenciarán las relaciones costo-beneficio los gastos.

Las instituciones cuya autonomía reconoce la Constitución Política de la República, en que sus órganos de gobierno o sus titulares son a período fijo, deberán elaborar el plan plurianual al inicio del respectivo período.

De lo dispuesto en Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal se concluye que el Presidente de la República presentará los Planes Plurianuales, que serán concordantes con los planes estratégicos, corporativos y operativos de cada entidad.

El acuerdo 182, emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas, exige que para la programación presupuestaria institucional, se consideren los planes estratégicos, las metas y objetivos y la planificación operativa. Además establece la obligatoriedad de evaluar la gestión institucional a base de indicadores de gestión.

2.6 PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL Y LOS PLANES OPERATIVOS DE INMOSOLUCION

2.6.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.6.1.1 Principios y Valores

PRINCIPIOS:

- ⊕ *Disciplina Organizacional*
- ⊕ *Honestidad en Acciones*
- ⊕ *Ética Profesional*
- ⊕ *Solidaridad Social*

VALORES

- Responsabilidad social
- Experiencia Técnica
- Equidad Social
- Competitividad en el producto
- Eficacia de los Resultados
- Filosofía de servicio

ESCENARIOS EXTERNOS

- Económico
- Político
- Social
- Mercadotecnia
- Tecnología
- Seguridad

ESCENARIOS INTERNOS

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Organización

2.6.1.2 Visión

Empresa sólidamente estructurada y posicionada en el sector inmobiliario y en la industria de la construcción de la vivienda e infraestructura, contribuyendo al desarrollo social del país.

2.6.1.3 Misión

Contribuir y comercializar productos inmobiliarios, con personal altamente calificado y con experiencia para satisfacer las necesidades habitacionales de la población militar y civil, contribuyendo al desarrollo social del país.

2.6.1.4 Factores Críticos de Éxito

Mercadotecnia: Que exista un plan estratégico de Marketing, un producto que demande el cliente satisfactoriamente y que exista un plan de negocios.

Finanzas: Que exista un sistema contable, financiero y presupuestario integrado con solvencia y liquidez financiera. Que exista un Plan de Inversiones.

Producción: Que se realice un Plan de Programas y Proyectos de Obras, con un cronograma valorado de la ejecución de obras. Con indicadores, índices y especificaciones técnicas de construcción, con una lista de Proveedores Calificados.

Administración: Se presentará un liderazgo participativo establecido en la Estructura Organizacional por procesos con un talento humano calificado y un adecuado ambiente de trabajo.

2.6.1.5. Diagnóstico Foda

Fortalezas:

- Producto de alta demanda
- Solvencia financiera
- Suficiente equipamiento para el de los proyectos
- Empresa relacionada con el ISSFA
- Predisposición al cambio
- Buena práctica de la ética profesional

Oportunidades:

- Alta demanda en el mercado de soluciones habitacionales
- Posibilidades exclusivas para atender la demanda del ISSFA
- Existencia de programas de capacitación y acceso a la tecnología
- Estabilidad económica producto de la dolarización
- Suficiente oferta de mano de obra

Debilidades:

- Falta de una estructura organizacional, participativa y coordinada
- Falta de un sistema técnico para elaboración y preparación de los proyectos
- Falta de un sistema equitativo y justo
- No existe un Plan estratégico de Marketing
- Falta de un sistema técnico de compra y adquisiciones
- Falta de posicionamiento de la Firma

Amenazas:

- Alta competencia en el Mercado
- Inflación en materiales y productos de construcción
- Altas tasas de interés en préstamos hipotecarios

- Demora en trámites para concretar la aprobación de proyectos habitacionales y su comercialización

2.6.1.6 Áreas Ofensivas Estratégicas

- Producto de alta demanda
- Solvencia financiera
- Suficiente equipamiento para el desarrollo de proyectos
- Empresa relacionada con el ISSFA
- Predisposición al cambio
- Buena práctica de la ética profesional
- Alta demanda en el mercado de soluciones habitacionales
- Posibilidad de exclusividad para atender las demandas del ISSFA
- Existencia de programas de capacitación y acceso a la tecnología
- Estabilidad económica producto de la dolarización
- Suficiente oferta de mano de obra

Áreas Defensivas estratégicas

- Falta de una estructura organizacional participativa y coordinada
- Falta de un sistema técnico para la elaboración y preparación de proyectos
- Falta de un sistema salarial equitativo y justo
- No existe un Plan Estratégico de Marketing
- Falta de un sistema técnica de compra y adquisiciones
- Falta de posicionamiento de la Firma
- Alta competencia en el mercado
- Inflación en materiales y productos de construcción
- Altas tasas de interés en préstamos hipotecarios
- Demora en los trámites para concretar la aprobación de proyectos habitacionales y concretar su aprobación.

2.6.1.7. Maniobras Estratégicas

- Elaborar e implementar proyectos de vivienda sustentados en estudios de investigación de Mercado
- Elaborar e implementar proyectos de financiamiento externo para planes de vivienda.
- Diseñar e implementar planes de adquisición, venta y mantenimiento de equipo y maquinaria
- Elaborar e implementar un proceso organizacional por procesos
- Diseñar e implementar un sistema técnico para preparar y elaborar un proyectos de vivienda y obra civil
- Preparar e implementar un sistema salarial por niveles y de acuerdo al costo de vida.
- Elaborar e implementar un Plan Estratégico de Marketing
- Elaborar e implementar proyectos económico y competitivo de vivienda abaratando costos constructivos.

2.6.1.8. Fases de las Maniobras Estratégicas a corto plazo

- Elaborar e implementar proyectos de vivienda sustentados en estudios de investigación de mercado
- Diseñar e implementar planes de adquisición, venta y mantenimiento de equipo y maquinaria
- Preparar e implementar un convenio de asociación para lograr exclusividad con el ISSFA
- Elaborar e implementar un proyecto organizacional por procesos
- Diseñar e implementar un sistema técnico para preparar y elaborar proyectos de vivienda y obra civil
- Preparar e implementar un sistema salarial por niveles y de acuerdo al costo de vida.
- Elaborar e implementar un plan estratégico de Marketing

- Elaborar e implementar proyectos económico y competitivos de vivienda, abaratando costos de construcción.

2.6.1.9. Fases de las Maniobras Estratégicas a mediano plazo

- Elaborar e implementar programas de financiamiento externo para planes de vivienda.

2.7 PLAN DE ACTIVIDADES

El plan de actividades de “LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA S.A INMOSOLUCION” para el ejercicio 2004, está sustentado en dos Programas Fundamentales. Uno el programa Administrativo propio de Inmosolución y otro el programa de construcciones en terrenos de Propiedad del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).

2.7.1. PROGRAMA ADMINISTRATIVO

El Programa Administrativo considera 5 proyectos que son:

- a. Administración Central
- b. Administración Guayaquil (Huancavilca)
- c. Administración Cuenca
- d. Inventario de Inmuebles (casas, locales, parqueaderos de Ruta del Sol Limonar)
- e. Proyecto de Construcción Geranios II

2.7.2 PROGRAMA DE CONSTRUCCIONES EN TERRENOS DEL ISSFA

Este Programa contempla los siguientes Proyectos de construcción:

- a. Dinastía
- b. Amagasi del Inca
- c. Paraíso del Sur Mz. 14 P

En el año 2004 se iniciará la planificación de los siguientes proyectos:

- a. Lotización Santo Domingo de los Colorados
- b. Proyecto de vivienda en propiedad horizontal ISKRAPERLES
- c. Proyecto de vivienda en propiedad horizontal casa Versalles
- d. Proyecto de vivienda en terrenos del ISSFA en la ciudad de Cuenca

2.7.3 PROYECTOS VARIOS

2.7.3.1. AVALUOS.- Estos se realizan principalmente al personal de las Fuerzas Armadas para la concesión de Préstamos Fonifa, Punte y Complementario en el ISSFA, así como otro tipo de avalúos a particulares.

2.7.3.2 CORRETAJES.- Corresponda al ingreso por comisiones de ventas de inmuebles de propiedad de terceros y vendidos por la inmobiliaria.

2.7.3.3. INGRESOS FINANCIEROS.- Este plan considera ingresos por intereses en saldos de cuentas corrientes, intereses por préstamos directos concedidos a clientes por la venta de viviendas de proyectos propios.

2.7.3.4. OTROS INGRESOS.-

- a. Intereses por mora cobrados por la Inmobiliaria por retraso en el pago de cuotas de viviendas
- b. Multas, se ejecutan a los clientes que desisten de la promesa de Compra Venta de viviendas en proyectos propios.
- c. Intereses en préstamos a clientes, son los que pagan los clientes que han recibido créditos directos de la Inmobiliaria para la compra de viviendas en proyectos propios.

2.7.4 POLITICAS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO AÑO 2004

2.7.4.1 OBJETIVO

Establecer un presupuesto coherente tanto en sus ingresos como en sus costos y gastos para el normal desarrollo de las actividades de la empresa en Quito y la sucursal en Cuenca durante el año 2004.

2.7.4.2 POLITICAS ESPECÍFICAS

Para la elaboración de la Proforma Presupuestaria para el año 2004, las Gerencias Seccionales deben considerar las siguientes políticas.

- a.- Personal Administrativo, que incluye personal contratado por una Tercerizadora.
- b.- Logística: Cada gerencia determinará las necesidades de Logística:
- c.- Activos Fijos
- d.- Ventas: Pronósticos de ventas de departamentos, comisiones de los vendedores y participación del personal en ferias de exposiciones.
- e.- Técnico
 - PROYECTOS A LIQUIDARSE: En el año 2004 se terminará la construcción y se hará la liquidación de los siguientes proyectos:
 - ✓ Paraíso del Sur Mz. 14 P
 - ✓ Edificio Dinastía
 - ✓ Amagasi del Inca
 - ✓ Geráneos II
 - PROYECTOS A EJECUTARSE: Se desarrollarán los siguientes proyectos:
 - ✓ Terminación Paraíso del Sur Mz. 14 P

- ✓ Terminación Edificio Dinastía
- ✓ Terminación Amagasi del Inca
- ✓ Terminación del proyecto Geráneos II, en San José de Morán
- ✓ Huancavilca en la ciudad de Guayaquil
- ✓ Proyecto Ricaurte - Cuenca

2.8 ESTADOS FINANCIEROS

2.8.1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

INMOSOLUCION S.A.
Estados de Situación Financiera Consolidados
Al 31 de diciembre de:
(Expresados en miles de dólares de Estados Unidos de Norteamérica)

	2003	2002
ACTIVO		
Activo Corriente	2,551,292.52	1,281,275.00
Caja General	2,067.43	284,811.00
Fondos Manejados por Terceros	1,909.17	-
Bancos	198,014.53	
Cuentas por Cobrar	1,556,782.90	984,385.00
Otras Cuentas por Cobrar	3,181.87	-
Impuestos Anticipados	95,979.58	-
Inventarios	693,357.04	12,079.00
Activo Fijo	97,546.20	2,935,432.00
Propiedad, Planta y Equipo	139,942.65	114,976.00
Depreciación Acumulada	-42,396.45	-22,853.00
Obras en proceso		2,843,309.00
Otros Activos	10,006.13	31,731.00
Inversiones a Largo Plazo	10,006.13	
Gastos Anticipados Otros		31,731.00
TOTAL ACTIVO	2,658,844.85	4,248,438.00
PASIVO		
Pasivo Corriente	1,642,568.36	3,502,005.00
Cuentas, Documentos por Pagar y Otras Obligaciones	1,346,202.79	2,694,149.00
Pasivos Diferidos	296,365.57	807,856.00
Otros Pasivos	15,600.57	
Fondos de Garantías	15,600.57	-
TOTAL PASIVOS	1,658,168.93	3,502,005.00

PATRIMONIO	1,000,675.92	746,433.00
Capital y Reserva	650,771.99	194,955.00
Utilidades Años Anteriores	25,385.13	455,817.00
Utilidad del Ejercicio	324,518.80	95,661.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>2,658,844.85</u>	<u>4,248,438.00</u>

2.8.3 ESTADO DE RESULTADOS

INMOSOLUCION S.A.
Estados de Resultados
Del 1 de enero al 31 de diciembre de:
(Expresados en miles de dólares de Estados Unidos de Norteamérica)

	2003	2002
Ingresos		
Ingresos Proyectos de Viviendas Propio	3,533,344.91	850,983.00
Ingresos No Operacionales	28,805.91	-
Otros Ingresos	177,162.14	22,759.00
TOTAL DE INGRESOS	3,739,312.96	873,742.00
Egresos		
Costos Proyectos de Viviendas	2,676,803.05	197,753.00
Otros Costos en Proyecto	124,288.82	
Gastos Administrativos	565,596.14	580,328.00
Otros Gastos Administrativos	48,106.15	-
TOTAL EGRESOS	3,414,794.16	778,081.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	324,518.80	95,661.00

2.8.3 EJECUCION PRESUPUESTARIA DE INGRESOS Y EGRESOS

INMOSOLUCION S.A. EJECUCION PRESUPUESTARIA DE INGRESOS Y EGRESOS (Expresados en dólares de Estados Unidos de Norteamérica)

	PRESUPUESTO	EJECUTADO	DIFERENCIA
INGRESOS			
a. Proyectos de Vivienda			
INMOSOLUCION			
RUTA EL SOL II ETAPA	342,254.45	353,160.77	10,906.32
LIMONAR	1,05	991,603.52	61,980.48
GERANIOS II	628,285.00	15,600.58	612,684.42
RICAURTE CUENCA	450,00	18,100.00	431,900.00
PARAISO DEL NORTE UTILIDAD	229,698.20	209,378.02	20,320.18
RUTA DEL SOL I ETAPA UTILIDAD	317,865.65	378,503.03	60,637.38
b. Gestión Inmosolución			
PARAISO DEL SUR			
GERENCIA DE HONO. DE CONSTRUCC.	71,422.33		71,422.33
PLANIFICACION Y DISEÑO	53,056.59		53,056.59
ADMINISTRACION DEL PROYECTO	37,292.32		37,292.32
COSTO DE VENTA	30,912.95		30,912.95
DINASTIA			
GERENCIA Y HONORARIOS DE CONSTRUCCION	58,316.69		58,316.69
PLANIFICACION Y DISEÑO	40,004.41		40,004.41
ADMINISTRACION DEL PROYECTO	30,003.31		30,003.31
COSTO DE VENTA	30,360.50		30,360.50
AMAGASI DEL INCA			
GERENCIA Y HONORARIOS DE CONSTRUCCION	94,583.22		94,583.22
PLANIFICACION Y DISEÑO	63,055.48		63,055.48
COSTO DE VENTA	42,036.99		42,036.99
JACE			
HONORARIOS	4,000.00	4,000.00	
c. Fiducia Huacavilca			
FIDEICOMISO HUANCAVILCA III			
COMISION POR VENTAS			
FISCALIZACION	66,698.97	57,530.68	9,168.29
GASTOS DE PUBLICIDAD	608,969.35		608,969.35
HUANCAVILCA IV			
COMISION POR VENTAS	55,257.50	25,998.61	29,258.89
FISCALIZACION	93,813.15	19,850.67	73,962.48
d. Avalúos y Corretajes			
PRESTAMOS FONINFA	18,565.00	17,767.86	797.14
OTROS AVALUOS	4,116.00	575.96	3,540.04

	PRESUPUESTO	EJECUTADO	DIFERENCIA
CORRETAJE OFICINA QUITO	15,000.00	331.75	14,668.25
CORRETAJE OFICINA CUENCA	10,000.00	6,262.50	3,737.50
e. Arriendos			
CENTRO COMERCIAL PARQUE INGLES	25,118.64	42,155.04	17,036.40
f. Inversiones			
CORTO PLAZO	4,200.00	5,490.68	1,290.68
INTERESES CUENTAS	200.00	1,528.22	1,328.22
INTERESES PRESTAMOS CLIENTES	10,000.00		10,000.00
g. Otros Ingresos			
INTERESES POR MORA	800.00	200.00	600.00
MULTAS Y OTROS	5,200.00	15,533.60	10,333.60
h. Bloquera	8,000.00	16,511.23	8,511.23
TOTAL DE INGRESOS	4,502,670.70	2,180,082.72	2,322,587.98

	PRESUPUESTO	EJECUTADO	DIFERENCIA
EGRESOS			
a. Administración Inmosolución			
PROGRAMA ADMINISTRACION CENTRAL			
PROYECTO ADMINISTRATIVO	961,011.82	565,596.14	395,415.68
PROYECTOS VENTAS	174,221.86	22,389.27	151,832.59
PROYECTO INVERSION	74,204.45	63,285.68	10,918.77
PROGRAMA ADMINISTRACION GUAYAQUIL			
PROYECTO ADMINISTRATIVO	20,484.00	25,578.28	5,094.28
PROYECTOS VENTAS	2,593.00	4,023.36	1,430.36
PROGRAMA ADMINISTRACION CUENCA			
PROYECTO ADMINISTRATIVO	20,484.00	25,578.28	5,094.28
PROYECTO INVERSION	2,593.00	4,023.36	1,430.36
b. Construcciones			
PROGRAMA VIVIENDA INMOSOLUCION			
PROYECTO RUTA DEL SOL II ETAPA	251,559.41	182,491.93	69,067.48
PROYECTOS LOS GERANIOS	582,329.86	46,915.70	535,414.16
PROYECTOS LIMONAR	735,831.62	648,699.47	87,132.15
PROYECTO RICAURTE	359,108.94	52,862.28	306,246.66
SUPERAVIT	1,282,960.33	568,240.61	714,719.72
TOTAL EGRESOS	4,502,670.70	2,238,448.13	2,264,222.57
c) VALORES CORRESPONDEN AL ACCIONISTA ISSFA			
b) Falta de dinero disponible en los proyectos ISSFA para cubrir costos indirectos administrados por INMOSOLUCION, y únicamente genera gastos. SE INGRESARA UNA VEZ QUE SE LIQUIDEN LOS PROYECTOS			

2.8.4 PRESUPUESTO

CONCEPTO	AÑO 2004
INGRESOS PROPIOS DE INMOSOLUCION	2,882,566.49
PROYECTO ADMINISTRATIVO INMOSOLUCION	1,444,754.44
PROYECTO GERANIOS II	787,718.60
PROYECTO RICAURTE CUENCA	273,073.30
POR FISCALIZACION Y COMISION POR VENTAS	
PROYECTO HUNCAVILCA GUAYAQUIL	111,894.69
VENTA CASAS RUTA DEL SOL Y LIMONAR	265,125.46
INGRESOS PROYECTOS DEL ISSFA	12,530,427.23
POR VENTAS PROYECTO DINASTÍA	2,128,642.10
POR VENTAS PROYECTO AMAGASI DEL INCA	9,107,110.43
POR VENTAS PROYECTO PARAISO DEL SUR MZ. 14 P	1,201,890.55
POR ARRIENDO Y ALICUOTAS C.C. PARQUE INGLES	92,784.15
SUMA LOS INGRESOS	15,412,993.72

CONCEPTO	AÑO 2004
EGRESOS PROPIOS DE INMOSOLUCION	2,174,217.07
PROYECTO ADMINISTRATIVO INMOSOLUCION	988,909.91
PROYECTO GERARIOS II	691,486.16
PROYECTO RICAURTE CUENCA	245,597.95
PROYECTO HUANCAVILCA GUAYAQUIL	61,573.60
CASAS DE RUTA DEL SOL Y LIMONAR	186,649.45
EGRESOS PROYECTOS DEL ISSFA	10,724,625.84
PROYECTO DINASTÍA	1,852,793.20
PROYECTO AMAGASI DEL INCA	7,740,257.77
PROYECTO PARAISO DEL SUR MZ. 14 P	1,057,198.60
ADMINISTRACION C.C. PARQUE INGLES	74,376.27
SUMA LOS EGRESOS	12,898,842.91

CONCEPTO	AÑO 2004
UTILIDADES PROPIOS DE INMOSOLUCION	708,349.42
PROYECTO ADMINISTRATIVO INMOSOLUCION	455,844.53
PROYECTO GERARIOS II	96,232.44
PROYECTO RICAURTE CUENCA	27,475.35
PROYECTO HUANCAVILCA GUAYAQUIL	50,321.09
CASAS DE RUTA DEL SOL Y LIMONAR	78,476.01
EGRESOS PROYECTOS DEL ISSFA	1,805,801.39
PROYECTO DINASTÍA	275,848.90

PROYECTO AMAGASI DEL INCA	1,366,852.66
PROYECTO PARAISO DEL SUR MZ. 14 P	144,691.95
PROYECTO PARQUE INGLES	18,407.88
SUMA LAS UTILIDADES	2,514,150.81

2.9 ORGANICO FUNCIONAL

Según la Constitución de la Compañía INMOSOLUCION y amparados en la Ley de Compañías, se elaboró el Reglamento Orgánico Funcional, Operativo, a continuación detallamos las funciones principales:

2.9.1 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Es el órgano supremo de la compañía y tendrá todos los deberes y atribuciones. Sus resoluciones, válidamente adoptadas obligan aún a los ausentes y disidentes, salvo el derecho a la oposición en los términos de la Ley de Compañías. Las Juntas pueden dividirse en ordinarias y extraordinarias.

Las ordinarias se reúnen por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio para considerar lo siguiente:

- Nombrar y remover a los Directores, Comisarios cuyo cargo hubiera sido creado por el estatuto.
- Conocer anualmente las cuentas, el balance, el estado de cuentas de pérdidas y ganancias, informes de administradores, Directores y Comisarios y dictar la resolución correspondiente. No podrán aprobarse los balances sino hubiesen sido precedidos por el informe del Comisario.
- Fijar la retribución de los Comisarios, Administradores e integrantes de los organismos de Administración y Fiscalización.
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
- Resolver sobre las partes beneficiarias y de las obligaciones.

- Resolver acerca de la amortización de las acciones.
- Acordar modalidades al contrato social.
- Resolver acerca de la fusión, transformación, liquidación y nombrar liquidadores. Fijar el procedimiento para liquidación y la retribución de los liquidadores así como considerar las cuentas de liquidación.
- Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueran convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.
- La junta general sea ordinaria o extraordinaria será convocada por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía. La convocatoria indicará fecha, día, hora, lugar y objeto de la reunión.

2.9.2 PRESIDENCIA Y SECRETARÍA

La junta estará presidida por el Presidente y a falta de éste por quien la junta lo designe.

Actuará como Secretario el Gerente General y a la falta de éste la persona que la junta lo designe.

2.9.3 ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA

La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por un Directorio, un Presidente y un Gerente. La compañía estará representada judicial y extra judicialmente por el Gerente General; y, en caso de ausencia por el Presidente, hasta ser debidamente reemplazado.

2.9.4 DIRECTORIO

Estará compuesto por tres miembros principales y tres suplentes designados por la Junta General, los suplentes podrá actuar y tendrán derecho a voto únicamente cuando se encuentren reemplazando a los principales.

El Directorio designará entre sus miembros al Presidente de la Compañía quien será a su vez Presidente de la Compañía; éste nombramiento recaerá siempre en el Director General del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

Las reuniones serán convocadas por el Presidente sea por su iniciativa o a pedido de por lo menos un Director.

Las Resoluciones del Directorio se tomarán por mayoría de por lo menos dos de sus miembros; serán válidas cuando estén asentadas por los Directores que consten en un documento firmado por todos ellos. Las atribuciones son las siguientes:

- Establecer políticas de la compañía.
- Autorizar a los Administradores para cualquier decisión, acto o contrato que implique cambios de la política de la compañía dentro de su objeto social.
- Dictar reglamentos administrativos internos de la compañía.
- Nombrar a los Administradores de la compañía esto es Presidente y Gerente y fijar sus atribuciones.
- Aprobar el presupuesto y el plan general de actividades de la compañía.
- Presentar anualmente un informe de actividades a la Junta General de Accionistas.
- Autorizar al Gerente General enajenar, grabar o limitar el dominio sobre los bienes inmuebles de la compañía.
- Cumplir con los demás derechos y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan.

2.9.4.1 Atribuciones del Presidente

- Presidir la Junta General y la sesión del Directorio.

- Reemplazar al Gerente con todos los derechos y obligaciones en caso de ausencia temporal o definitiva.
- Cuidar el cumplimiento de las presentes estipulaciones y de la Ley de Compañías.
- Vigilar la buena marcha de la sociedad.
- Firmar junto con el Gerente los títulos de acciones.
- Cumplir con los demás deberes y ejercer las demás atribuciones que le correspondan.

2.9.4.2 Atribuciones del Gerente

- Representante legal, judicial y extra judicial de la compañía.
- Dirigir o intervenir en todos los negocios de la compañía.
- Comprar, vender o hipotecar inmuebles y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que impliquen transferencias de dominio sobre ellos.
- Conferir poderes generales previa autorización del Directorio.
- Contratar a los trabajadores de la compañía y dar por terminado sus contratos ciñéndose a lo que dispone la ley.
- Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la sociedad y supervigilar la contabilidad y archivo de la compañía.
- Llevar los libros de actas, de acciones y accionistas, así como el libro talonario de acciones.
- Firmar junto con el Presidente los títulos de acciones.
- Presentar anualmente y con la debida presentación al Comisario y entregar a la fecha de la reunión de la Junta General un ejemplar del balance y de su informe.
- Presentar a la Junta y al Directorio un informe sobre los negocios sociales incluyendo cuentas, balances y demás documentos.
- Elaborar el presupuesto anual.

- Hacer cumplir las resoluciones de la Junta y del Directorio.
- Tendrá todas las facultades necesarias para el buen manejo y administración de la compañía.

Duración de cargos: el Presidente, los Directorios, el Gerente General y los Comisarios de las Compañías podrán ser o no accionistas de ésta y serán elegidos por períodos de dos años, debiendo sin embargo permanecer en sus cargos hasta ser debidamente reemplazados. Al término del período podrán ser elegidos por otro nuevo período y aún indefinidamente.

2.9.4.3. Gerencia Técnica

Responde ante la Gerencia en la ejecución de los proyectos de planificación, diseño, cálculo y construcción de obras civiles.

- Area de Planificación:
 - Elaborar los estudios preliminares, en base a las necesidades funcionales, condiciones físicas, técnicas, sociales y económicas del medio y del usuario.
 - Controlar que se realice el análisis de tipologías estructurales a adoptarse para sustentar el proyecto arquitectónico.
 - Analizar el material principal resistente adecuado para la tipología a emplear.
 - Comprobación de estructuras por explícita orden de la Gerencia General.
 - Supervisar el uso adecuado de la metodología a utilizar en el análisis de los precios unitarios.
 - Realizar la Comprobación de la calibración de los presupuestos, de acuerdo a los proyectos.
 - Supervisar la elaboración de los planos arquitectónicos.

- Área de Avalúos: Realizar el avalúo a las personas particulares que solicitan su ejecución a la inmobiliaria, en la ciudad de Quito, como también fuera de ella.
- Area de Fiscalización: Realizar el análisis de las solicitudes para la ampliación de los plazos de ejecución de las obras, verificando los justificativos presentados por el constructor y autorizar en caso que sean procedentes.
- Area del Calculista: Coordinará que se presenten los análisis de los estudios de impacto ambiental en todos los proyectos que se vayan a ejecutar.
- Ingeniero de Costos: Mantener informado a la Gerencia General y a la Gerencia Técnica sobre los cambios o novedades que se susciten en el mercado; e informar de forma oportuna sobre las alteraciones que se produzcan en los presupuestos de las obras en ejecución.
- Gerente de Proyecto: Informar periódicamente de las novedades de asistencia del personal a su cargo, así como de su rendimiento; y, clasificar y recomendará a la Gerencia Administrativa Financiera, sobre los proveedores de materiales para el proyecto a su cargo.
- Asistente Técnico: Ejecutar el dibujo digital mediante el empleo de los sistemas adecuados de software; y, mantener un archivo actualizado, para futuras revisiones de los proyectos.

2.10 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procesos y Procedimientos formula y establece procesos documentados relacionados con la actividad productiva empresarial, identifica

a los responsables, fija indicadores de gestión e identifica los documentos y registros que permiten verificar que las operaciones fueron ejecutadas de acuerdo con los estándares de calidad.

Es un documento interno que en ocasiones no deben conocer en su totalidad los clientes para que no surjan problemas o discusiones insignificantes sobre pruebas de conformidad, o acciones mas apropiadas al llevar a cabo en cada caso, pues hay que tomar en cuenta que en forma general hay mas de un método para obtener un resultado correcto” TESIS DE GRADO, MANUAL DE AUDITORIA PARA EVALUACION DE SISTEMAS DE CALIDAD. PUCE, AÑO 2003.

Con respecto a la disponibilidad de este documento, la empresa cuenta únicamente con un Reglamento operativo relacionado con los objetivos, organización y funciones.

2.11 MANUAL DE CALIDAD

La calidad no es un programa ni un modo de gerenciar y manejar una Institución, es una actitud mental y un estilo de vida que refleja sus defectos, en obras y servicios, se constituirán en líderes del proceso de calidad según las Normas ISSO 9000

Las modernas técnicas gerenciales que exigen una gestión de calidad con la normalización ISSO 9000 y la correspondiente aplicación en los procesos de asesoría y control de los recursos públicos.

Las herramientas estadísticas, fuentes de trabajo para el control de calidad, corresponden a: Histogramas, Diagrama de Ishikawwa y el análisis de Pareto; también se puede considerar como herramientas para el control de procesos de corrección y de regresión.

Para implantar un sistema de calidad se determinarán los costos de calidad y la no calidad, el desarrollo de la cultura de calidad de la institución, la auditoria, aseguramiento de la calidad y el diseño e implantación del Sistema.

Sin lugar a dudas la calidad tiene un costo, un aumento de la calidad, reduce los costos reales del servicio, los costos de investigación, el desarrollo y asistencia técnica.

Los costos de no calidad, repercuten en la inversión económica de la institución para lograr una ventaja competitiva; los costos adicionales por hacer las cosas mal, aumentan el costo de los servicios.

Entre los aspectos que deben incluirse en el Manual de Calidad son los siguientes:

- Política de calidad
- Objetivos de calidad
- Organización
- Compromisos con los usuarios
- Control de documentos
- Sistema de calidad
- Compras
- Control de Procesos
- Acciones correctivas
- Registros de calidad
- Auditorias internas de calidad
- Formación, adiestramiento
- Técnicas estadísticas

CAPITULO 3

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE INDICADORES

La compañía La Cuadra Inmobiliaria y Comercializadora - INMOSOLUCION S.A., es de nacionalidad ecuatoriana, se puede dedicar principalmente a la construcción, promoción, compra y venta de muebles e inmuebles y a la administración y comercialización de los proyectos inmobiliarios.

3.1 VISION

Empresa sólidamente estructurada y posicionada en el Sector Inmobiliario y en la industria de construcción de la vivienda e infraestructura, construyendo al desarrollo social del país.

3.2 MISION

Construir y comercializar productos inmobiliarios, con personal altamente calificado y con experiencia para satisfacer las necesidades habitacionales de la población militar y civil, contribuyendo al desarrollo social de país.

De acuerdo a los estatutos de la constitución de la empresa, establece:

“Construcción, promoción, compra venta de muebles, administración y comercialización, realización de estudios, diseños, planificación, construcción de obras civiles, urbanización, edificios, viviendas, otras de impacto ambiental, forestación, instalaciones eléctricas, sanitaria, hidráulicas entre otras.”

3.3 DETERMINACION DE AREAS RELEVANTES

De acuerdo a la estructura orgánica de la empresa y considerando la relación con la misión empresarial y el impacto financiero de estas áreas, se consideró como relevantes, las siguientes:

1. Gerencia Técnica
2. Gerencia de Marketing

3.3.1 GERENCIA TECNICA

Objetivos Corporativos

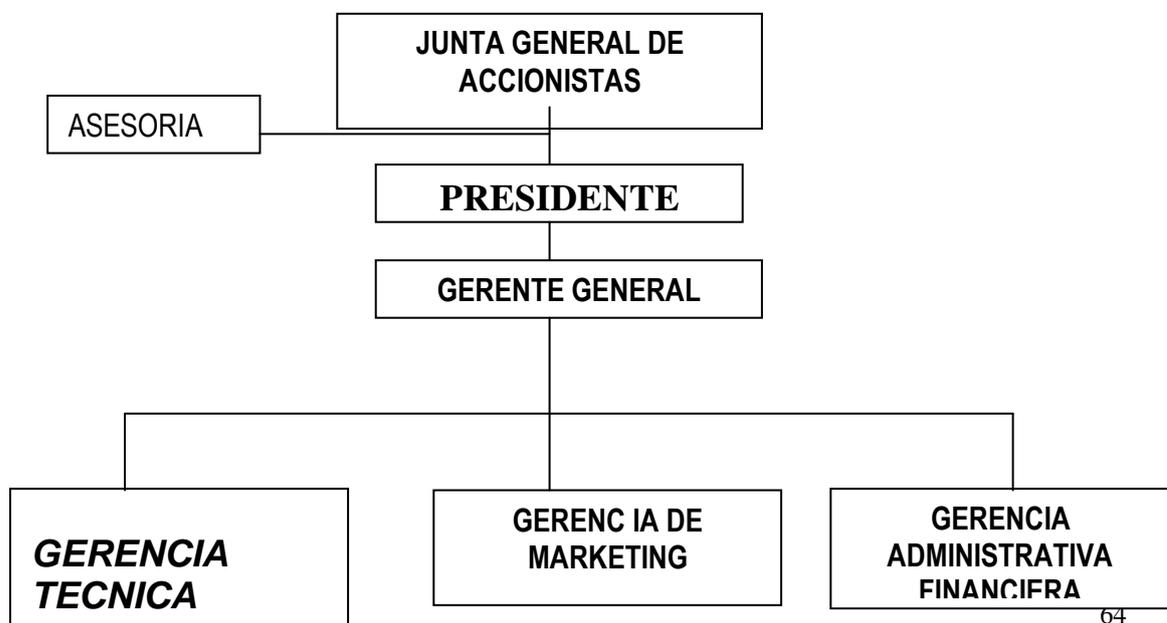
1. Articular los proyectos de planificación, diseño y cálculo de los programas de vivienda y urbanización; promover soluciones innovadoras al problema habitacional.
2. Ejecución de los proyectos de planificación sobre la base de las necesidades funcionales, condiciones físicas y económicas del medio y del usuario. Diseñar, calcular y construir obras civiles.

3.3.2 GERENCIA DE MARKETING

Objetivos Corporativos

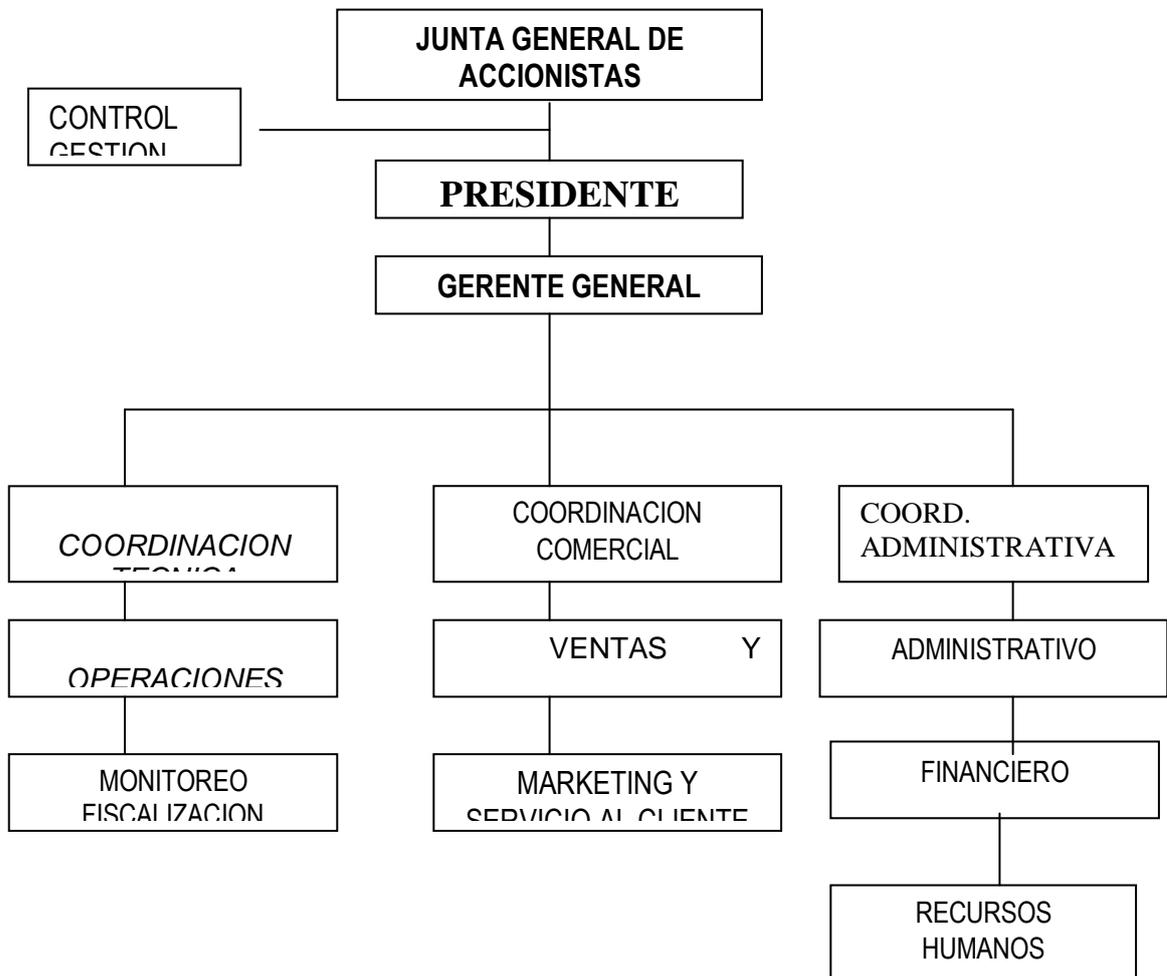
1. Planificar, ejecutar y comercializar las ventas de todos los programas de vivienda, de urbanización y otros propios de la empresa . Coordinar y desarrollar los programas de publicidad.
2. Difundir ante el medio de consumo militar y civil, los proyectos y programas de vivienda terminados y vender a los mejores precios.

3.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



3.4.1. PROYECTO DE ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

NIVEL DIRECTIVO	Junta General de Accionistas
	Presidente
NIVEL EJECUTIVO	Gerente
NIVEL ASESOR	Control Gestión del ISSFA
NIVEL DE APOYO	COORDINACION TECNICA Operaciones Monitoreo y Fiscalización
	COORDINACION COMERCIAL Ventas y Recaudación Marketing y Servicio al Cliente
	COORDINACION ADMINISTRATIVA
FINANCIERA	Administrativo Financiero Recursos Humanos



3.5 PROCESOS DE EVALUACIÓN DE GESTION

A continuación se presenta la estructura del proceso de evaluación por cada una de las áreas relevantes; con la finalidad de establecer las conclusiones y las correspondientes recomendaciones:



PROYECTOS EXIST

3.6 OBJETIVOS INSTITUCIONALES, GERENCIALES Y OPERATIVOS

PROYECTOS EXISTENTES

3.6.1 CARLOS QUINTO

	CONCEPTO	ESTANDARD		INDICADORES
1.	Departamentos	4	3	$3/4 \times 100 = 75.00\%$
2	Locales Comerciales	2	0	0
3	Oficinas	1	0	0
	Promedio, equivalente			<hr/> $75.00 / 3 = 25.00\%$

OBJETIVO OPERATIVO

VERBO: Vender

META: 4 Departamentos, 2 locales comerciales y una oficina

PLAZO: En el año 2003.

3.6.2. DINASTIA

	CONCEPTO	ESTANDARD		INDICADORES
1	Departamentos	33	23	$23/33 \times 100 = 69.69\%$

2 Locales Comerciales 9 7 $\frac{7}{9} \times 100 = 77.77$

$147.46\% / 2 = 73.73\%$

OBJETIVOS OPERATIVO

VERBO: Vender

META: 33 Departamentos y 9 locales comerciales

PLAZO: En el 2003

3.6.3. PARAISO DEL SUR

	CONCEPTO	ESTANDARES		INDICADORES
1	Casas de dos pisos	14	12	$12/14 \times 100 = 85.71\%$
2	Casas de un piso	5	5	100.00%
3	Departamentos	10	4	$4/10 \times 100 = 40.00\%$
4	Locales Comerciales	5	0	<u>0%</u>
				$225.71\% / 4 = 56.42\%$

OBJETIVO OPERATIVO

VERBO Vender

META 14 casas de dos pisos, 5 de un piso, 10 departamentos y 5 locales comerciales.

PLAZO En el año 2003

3.6.4. JARDINES DE AMAGASI

CONCEPTO	ESTANDARES	INDICADORES
1 Lotes Urbanizados $246 \times 100 = 73.57\%$	246	181 / 181/

OBJETIVO OPERATIVO

	VERBO:	Vender
META:	246 lotes urbanizados	
PLAZO:	En el 2003	

3.6.5. RUTA DEL SOL

CONCEPTO	ESTANDARES	INDICADORES
1 Casa de dos pisos $= 86.07\%$	79	68 / $68/79 \times 100$
2 Locales Comerciales $2/4 \times 100 = 50.00\%$	4	2
Promedio, equivalente $= 68.04\%$		136.07% / 2

OBJETIVO OPERATIVO

	VERBO:	Vender
--	---------------	---------------

META: 79 casas de dos pisos y 4 locales comerciales.

PLAZO: En el 2003

3.6.6. EL LIMONAR

CONCEPTO	ESTANDARES	INDICADORES
1 Casa de dos pisos 95.34%	43 41	$41/43 \times 100 =$

OBJETIVO OPERATIVO

VERBO: Vender

META: 43 casas de dos pisos.

PLAZO: En el 2003

3.7. *CONCEPTUALIZACION DE EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y EFICACIA*

3.7.1. EFICIENCIA.

Insumos que producen mejores resultados con el menor costo, es la relación entre recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa de la relación insumo producción, la eficiencia aumenta en la medida del mayor número de unidades que se producen utilizando una cantidad dada de insumo.

La eficiencia es lograr que las normas de consumo de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada, con un mínimo de desperdicio para obtener los productos con la calidad requerida. Es la relación insumo producto. La eficiencia es el logro de las metas y objetivos a los menores costos posibles en relación a los coeficientes de producción de bienes y servicios.

El índice de eficiencia, se mide de los resultados en términos de la obtención de una meta o un objetivo dividido para los recursos realmente invertidos (insumos).

Se puede considerar a las actividades con los objetivos y a las metas con los recursos disponibles para su ejecución. Refleja la optimización en la utilización de los recursos e insumos (calidad).

3.7.2. EFECTIVIDAD

Es la relación entre los servicios o los productos generados y los objetivos y metas programados; es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas u otros efectos que se habían propuesto.

3.7.3. EFICIENCIA

Se relaciona con la satisfacción percibida por el cliente o usuario de nuestros servicios. Es de orden cualitativa y su determinación se realiza principalmente a través de encuestas de satisfacción.

Se mide investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales; la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

Eficacia es la relación entre los servicios o productos generados con los objetivos y metas programadas. Son los cumplimientos de los programas en cantidad y calidad requerida. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programadas.

3.8 PARAMETROS SEMÁNTICOS PARA LA REDACCION DE INDICADORES

A base de los objetivos operativos señalados para cada una de las áreas relevantes descritas en el presente capítulo, es conveniente que se diseñen indicadores relacionados con ellos y también con los procesos fundamentales relacionados con cada área. Se concluye en la necesidad de establecer indicadores de objetivo o meta y de control. Los primeros se relacionan con las metas propuestas y los segundos con el cumplimiento satisfactorio de los controles incluidos en los procesos integrados en la Reglamentación aprobada para la empresa.

Para la redacción de indicadores debemos observar los siguientes requisitos semánticos: (5); que constan en el Taller internacional de Auditoría de Gestión. OLACEFS. Noviembre 2002, que son los siguientes.

- AGREGACION MAS PREPOSICION
 - CANTIDAD DE
 - PORCENTAJE DE
- SUSTANTIVO PLURAL(VARIABLE)
 - PERSONAS
 - CUENTAS POR COBRAR
- VERBO EN PARTICIPATIVO PASADO (ACCION)
 - CAPACITADAS
 - RECUPERADAS
- ADJETIVO
 - EN EL AREA TECNICA
 - OPORTUNAMENTE

- COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL (TIEMPO, LUGAR, ETC)
 - EN EL AÑO 2002
 - POR EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

Un requisito fundamental para el diseño de indicadores es el grado de especificación que estos deben presentar. Las características integran varios atributos, de tal forma que el indicador por si solo integre información que haga viable su aplicación.

Adicionalmente es necesario disponer del plan estratégico, corporativo y operativo de la empresa. A base de los objetivos planteados se redactan los indicadores cumpliendo los requisitos señalados, de esta forma se logra establecer una relación directa entre estos. A tal objetivo tal indicador, lo que los convierte en importantes herramientas de evaluación.

3.8.1. CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES

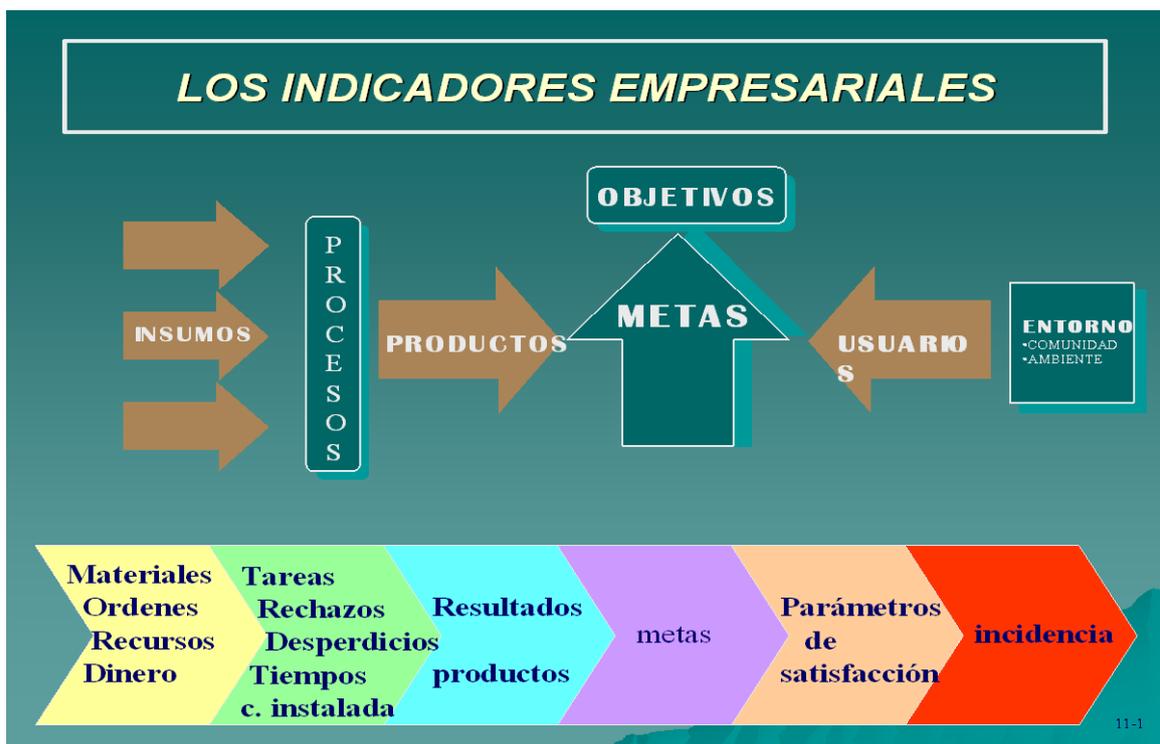
- Son fuente de medición de cualquier proceso (componente), deben ser claros en lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y los medios de verificación.
- Los indicadores para medir cada E, son claramente diferenciables.
- Se ajustan a los cambios.
- Deben ser objetivos, neutrales y oportunos.

3.8.2 ¿PORQUÉ UTILIZAR INDICADORES?

- Obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas.
- Permite hacer estimaciones, basándose en información histórica y la evolución del indicador.
- Es fácil de visualizar. Sea en su presentación numérica o gráfica, con un vistazo se puede observar el comportamiento de lo medido.

3.8.3. EL USO DE LOS INDICADORES

Los indicadores pueden utilizarse en toda las actividades, desde la relación con los proveedores hasta la entrega del producto o servicio al cliente. Por su naturaleza los indicadores pueden relacionar costos o uso de recursos (EFICIENCIA), consecución de metas (EFECTIVIDAD) y satisfacción del cliente (EFICACIA)



EJEMPLO DE INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADORES (cálculo)	QUE BUSCA MEDIR
Utilidades perdidas / número de empleados	Aporte individual / el resultado de la organización. Valor
Costo de nómina / número de productos o servicios	Empresa el costo laboral por Unidad de servicio o producto
Volumen de producción o servicio / costo de insumos	El valor del recurso invertido frente a cada producto o servicio

La característica común de los indicadores señalados es su relación con los recursos utilizados o la generación de utilidades.

EJEMPLO DE INDICADORES DE EFECTIVIDAD

INDICADORES (cálculo)	QUE BUSCA MEDIR
Número de afiliados atendidos / número de potencial de afiliados	Cobertura
Número de bienes o servicios vendidos / proyección de ventas	Cumplimiento de pronóstico de ventas
Población atendida / demanda real	Cobertura de demanda de un bien o servicio

Como se puede observar los indicadores descritos se relacionan con las metas y objetivos planteados en una empresa.

EJEMPLO DE INDICADORES DE EFICACIA

INDICADORES(cálculo)	QUE BUSCA MEDIR
Calidad / obtenida calidad programada	Satisfacción del cliente frente al producto o servicio
Reclamos recibidos/órdenes tramitadas	Nivel de insatisfacción del cliente

En este caso se relacionan directamente con la satisfacción percibida por el usuario.

3.9. LA FICHA TECNICA

Para la utilización de indicadores es conveniente establecer una base de datos que viabilice su aplicación y evaluación por personal independiente al área examinada. Esta tarea se facilita a través de la ficha técnica, documento que agrupa información fundamental y que permite la aplicación directa de los indicadores, ya que se constituye en una guía para su cálculo, utilización e interpretación de resultados de gestión.

Nombre del indicador: constituye la redacción del indicador de acuerdo a los parámetros semánticos.

Factores críticos de éxito: son los eventos o decisiones, principalmente externos, que coadyuvan o dificultan la obtención de resultados satisfactorios del indicador.

Cálculo del indicador: es la formula utilizada para su determinación

Unidad de medida: es la forma como se leerá el indicador luego de su evaluación

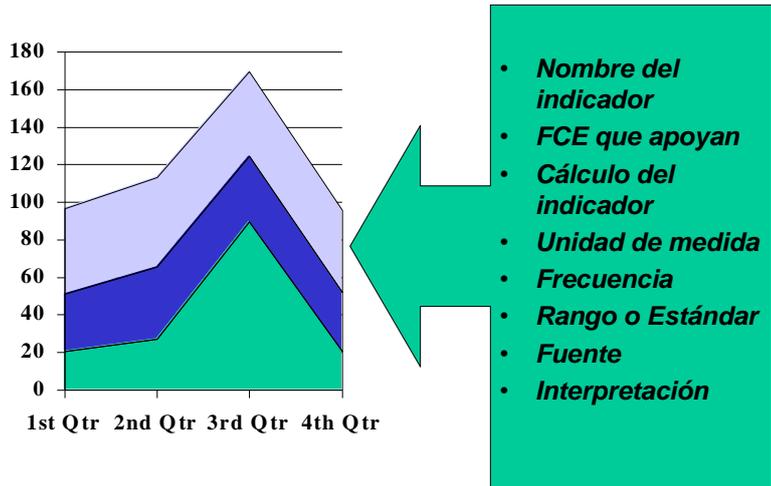
Frecuencia: la periodicidad con que se aplicará. Depende de la naturaleza de la actividad y las políticas empresariales.

Rango o estándar: son los niveles planificados de gestión. Consta en el plan operativo de las áreas o actividades seleccionadas como relevantes.

Fuente: el departamento directamente responsable de la gestión evaluada.

Interpretación: es la comparación entre los resultados reales con el nivel planificado de ejecución o estándar. Es lo que se conoce como índice de gestión.

FICHA TECNICA



3.10 DETERMINACION DE INDICADORES

Para el cumplimiento de los objetivos operativos, la empresa cumple como parte de sus procesos internos varios controles, para cuya evaluación es necesario establecer indicadores, que se diseñan a base de la información proporcionada por la empresa y que se relaciona con los objetivos planteados y los controles incluidos en los procesos organizacionales. A través de la cadena de valor vertical estos inciden en el logro de la misión y permiten redireccionar la gestión empresarial.

3.10.1 INDICADORES DE OBJETIVO

CARLOS QUINTO

AGREGACION+ PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
	EFICIENCIA			
Porcentaje de	Departamentos, locales comerciales y oficinas	Vendidos	Por la Gerencia de Marketing	En el año 2003.

DINASTIA

AGREGACION+ PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
	EFICIENCIA			
Porcentaje de	Departamentos y Locales Comerciales	Vendidos	Por la Gerencia de Marketing	En el año 2003

PARAISO DEL SUR MZ. 14 P

AGREGACION+ PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
	EFICIENCIA			
Porcentaje de	Casas de un piso, casas de dos pisos, departamentos y locales comerciales.	Vendidos	Por la Gerencia de Marketing	En el año 2003

JADINES DE AMAGASI

AGREGACION + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST. TIEMPO
	EFICIENCIA			
Porcentaje de	Lotes Urbanizados	Vendidos	Por la Gerencia de Marketing	En el año 2003

RUTA DEL SOL

AGREGACION + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST. TIEMPO
	EFICIENCIA			
Porcentaje de	Casas de dos pisos y locales comerciales	Vendidos	Por la Gerencia de Marketing	En el año 2003

EL LIMONAR

AGREGACION PREPOSICION	+ VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST. TIEMPO
	EFICIENCIA			
Porcentaje de	Casas de dos pisos	Vendidas	Por la Gerencia de Marketing	En el año 2003

CAPITULO IV

APLICACIÓN PRACTICA (EMPRESA INMOSOLUCION)

Como se determinó anteriormente entre las áreas relevantes de la empresa Inmosolución S.A. se consideró a las Gerencias Técnicas y de Marketing, que son las responsables principales de cumplir la misión de la Empresa. A continuación se presentan las Fichas Técnicas por cada uno de los proyectos que mantiene en la Empresa.

4.1 FICHA TECNICA

4.1.1. CARLOS QUINTO

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACION	INTERPRETACION
Porcentaje de depto. Vendidos en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De Dpto. vendidos / No. De Dptos. En stock x 100. $\frac{3}{4} \times 100 = 75\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 75%

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACION	INTERPRETACION
Porcentaje de locales comerciales vendidos en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De 1 locales comerciales vendidos / locales comerciles en stock x 100 $0/2 \times 100 = 0\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 100%

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACION	INTERPRETACION
-----------	---------	--------------------------	------------------	------------	----------	-----------------------	----------------

Porcentaje de oficinas vendidas en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas legales, actitud de competencia	No. De Oficinas vendidos / oficinas en stock x 100 0/1 x 100 = 0%	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 100%
--	--	--	---	---------	--	-----------------------	---------------------------------------

INDICADORES DE CONTROL

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas ,en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de departamentos,,	En el año 2003

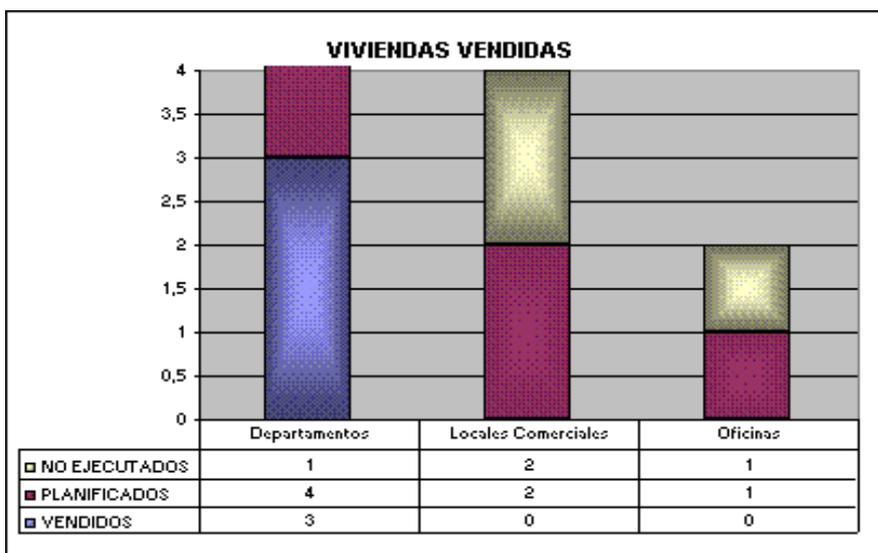
INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas ,en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de departamentos,, locales comerciales	En el año 2003

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas ,en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de oficinas	En el año 2003

PROYECTO CARLOS QUINTO

VIVIENDAS VENDIDAS

CONCEPTO	VENDIDOS	PLANIFICADOS	NO EJECUTADOS
Departamentos	3	4	1
Locales Comerciales	0	2	2
Oficinas	0	1	1



4.1.2 DINASTIA

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACION	INTERPRETACION
Porcentaje de depto. Vendidos en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De Dpto. vendidos / No. De Dptos. En stock x 100. $23 / 33 \times 100 = 69.69\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 30.31%

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACION	INTERPRETACION
Porcentaje de locales comerciales vendidos en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De 1 locales comerciales vendidos / locales comerciles en stock x 100 $7 / 9 \times 100 = 77-77\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 22.23%

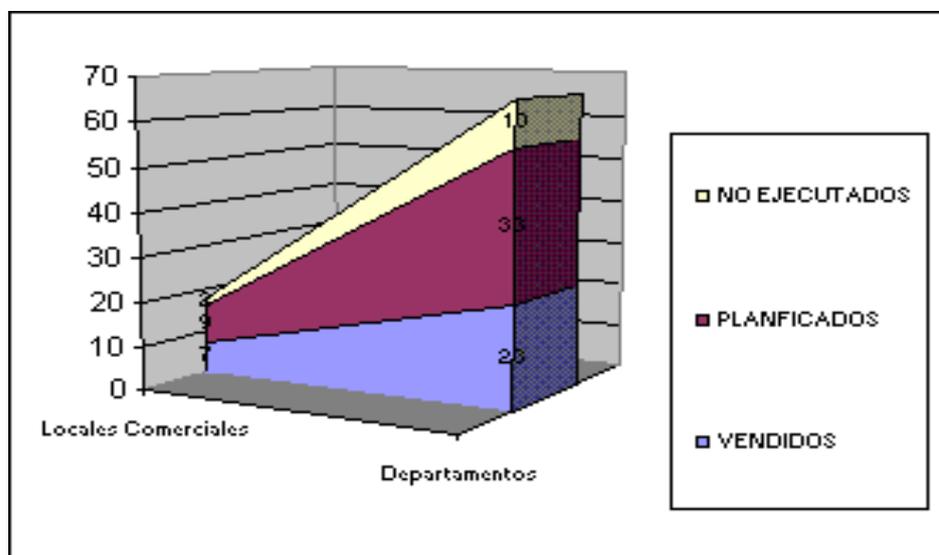
INDICADORES DE CONTROL

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas, en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de departamentos,,	En el año 2003

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas, en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de locales comerciales	En el año 2003

NUMERO DE VIVIENDAS VENDIDAS

CONCEPTO	VENDIDOS	PLANIFICADOS	NO EJECUTADOS
Departamentos	23	33	10
Locales Comerciales	7	9	2



4.1.3. PARAISO DEL SUR

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMAC	INTERPRETACION
Porcentaje de casas de dos pisos Vendidos en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De casas de dos pisos vendidos / No. De casas de dos pisos En sotck x 100. $12 / 14 \times 100 = 85.71\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 14.29%

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMAC	INTERPRETACION
Porcentaje de lcasas de un piso vendidos en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De casas de un piso vendidas / de casas de un piso en stock x 100 $5 / \% \times 100 = 100\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 100%

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMAC	INTERPRETACION
Porcentaje de departamentos l vendidos en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De Dpto. vendidos / ofii Dptos. en stock x 100 $4 / 10 \times 100 = 40\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 60%

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMAC	INTERPRETACION
Porcentaje de locales comerciales l vendidos en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De locales comerciales vendidos / ofii locales comerciales en stock x 100 $0 / 5 \times 100 = 0\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 100%

INDICADORES DE CONTROL

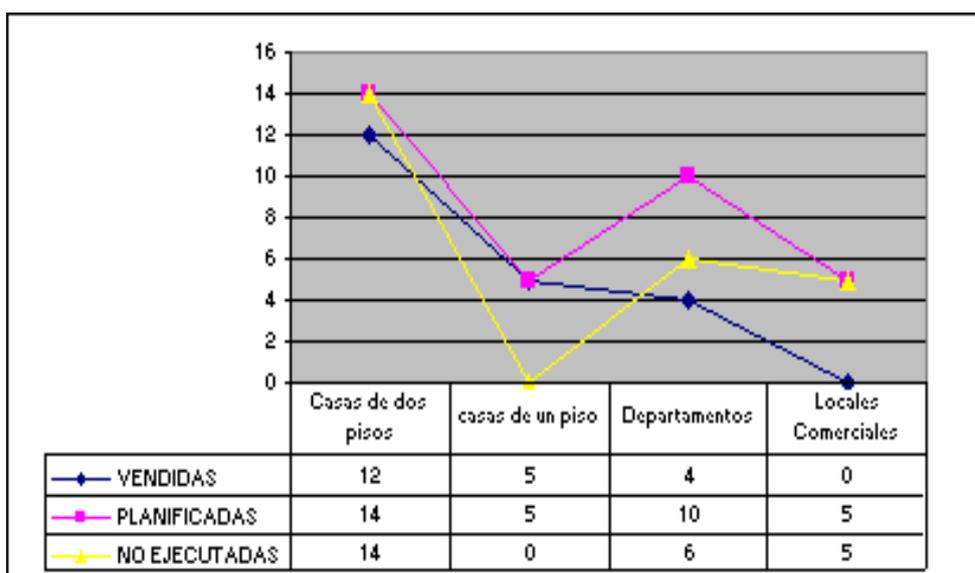
INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas ,en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de casas de dos pisos	En el año 2003

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas ,en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de casas de dos pisos	En el año 2003

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas ,en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de locales comerciales	En el año 2003

NUMERO DE VIVIENDAS VENDIDAS EN EL 2003

CONCEPTO	VENDIDAS	PLANIFICADAS	NO EJECUTADAS
Casas de dos pisos	12	14	14
Casas de un piso	5	5	0
Departamentos	4	10	6
Locales Comerciales	0	5	5



4.1.4. JARDINES DE AMAGASI

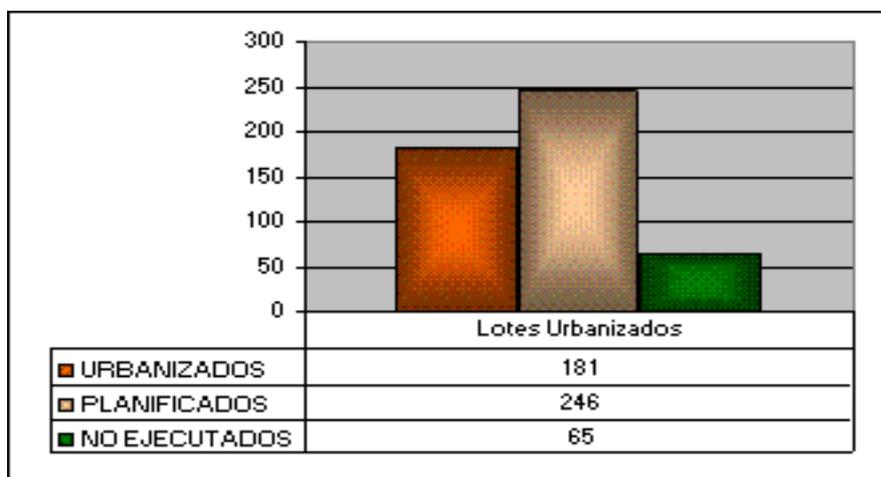
INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMAC	INTERPRETACI ON
Porcentaje de lotes urbanizados en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De lotes urbanizados x 100 $181 / 246 \times 100 = 73.50\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 73.57

INDICADORES DE CONTROL

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas ,en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de locales comerciales	En el año 2003

NUMERO DE LOTES URBANIZADOS

CONCEPTO	URBANIZADOS	PLANIFICADOS	NO EJECUTADOS
Lotes Urbanizados	181	246	65



4.1.5. RUTA DEL SOL

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMAC	INTERPRETACION
Porcentaje de casas de dos pisos vendidas en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De casas de dos pisos vendidas / casas de dos pisos en stock x 100 $68 / 79 \times 100 = 86.07\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 13.93%

INDICADOR	F. C.E.	C ALCLULOS DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMAC.	INTERPRETACION
Porcentaje de locales comerciales vendidos en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De locales comercilaes vendidos / de locales comerciales en stock x 100 $2 / 4 \times 100 = 50\%$	%	Mensual	100% Rano de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 50%

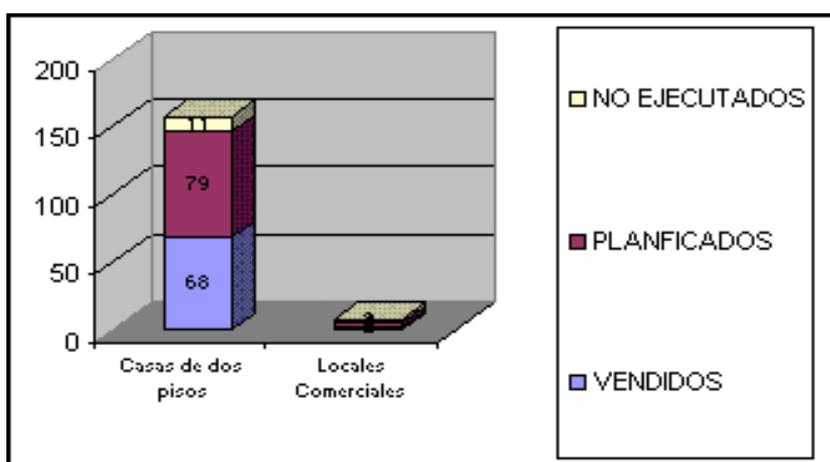
INDICADORES DE CONTROL

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas ,en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de casas de dos pisos	En el año 2003

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas ,en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de locales comerciales	En el año 2003

**NUMERO DE VIVIENDAS
VENDIDAS
RUTA DEL SOL**

CONCEPTO	VENDIDOS	PLANIFICADOS	NO EJECUTADOS
Casas de dos pisos	68	79	11
Locales Comerciales	2	4	2



4.1.6. RUTA DEL SOL

4.1.6 EL LIMONAR

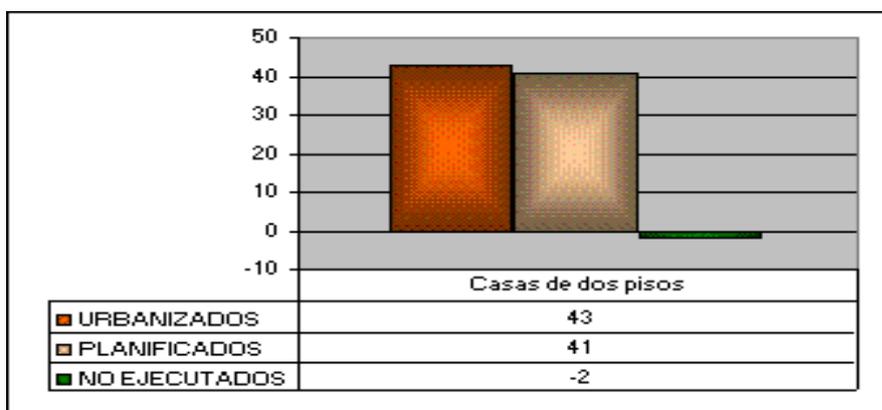
INDICADOR	F. C.E.	CONDICIONES DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACION	INTERPRETACION
Porcentaje de casas de dos pisos vendidas en el 2003	Estabilidad de costos y de personal técnico. Apoyo de autoridades, problemas leales, actitud de competencia	No. De casas de dos pisos vendidas / casas de dos pisos en stock x 100 $41 / 43 \times 100 = 95.34\%$	%	Mensual	100% Rango de aceptación +/- 5% Política de mercado	Gerencia de Marketing	Se ha determinado una brecha del 4.6%

INDICADORES DE CONTROL

INDICADOR					
CONTROL	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	VARIABLE	VERBO PARTICIPIO	ADJETIVO	COMPLEMENTO CIRCUNST.TIEMPO
Según las políticas internas, en promedio se utilizará 3 meses.	Número de	Días	Utilizados	En la comercialización de casas de dos pisos	En el año 2003

PROYECTO EL LIMONAR

CONCEPTO	URBANIZADOS	PLANIFICADOS	NO EJECUTADOS
Casas de dos pisos	43	41	-2



4.2 CALCULO DE INDICADORES E INDICES DE GESTION

La ejecución de presupuesto, está ligada a la consecución de los objetivos, la evaluación se convierte en el elemento fundamental al proveer información relevante acerca del estado de avance del programa en cuestión sobre la conveniencia de mantenerlo, modificarlo, suprimirlo o aumentarlo; así como para medir el grado de la coherencia entre la programación y ejecución presupuestaria.

La evaluación presupuestaria tiene un carácter dinámico y coherente con otras actividades del proceso administrativo.

El propósito es coordinar el cumplimiento de objetivos y metas; determinar costos y productos; y, vincular en forma directa al proceso anual.

El estudio de evaluación se centra en el examen del uso de insumos y del proceso administrativo, excepcionalmente se consideran los resultados obtenidos, el nivel y calidad de servicio o producto ofrecido.

A continuación se presentan los principales indicadores de efectividad por cada uno de los proyectos existentes que mantiene Inmosolución.

1. RUTA DEL SOL II ETAPA

CASAS Y LOCALES COMERCIALES

- NOMBRE DEL INDICADOR: Cantidad de recursos recuperados por la comercialización de casas de dos pisos y locales comerciales vendidos por la Gerencia de Marketing en el año 2003.

- FACTORES CRITICOS DE ÉXITO
Estabilidad de costos
Comercialización de casas y locales comerciales
Apoyo autoridades
Problemas legales

- CALCULO DEL INDICE $\frac{\text{Valor recuperado} \times 100}{\text{Valor programado por recuperar}}$
 $353.160.77 / 342.254.45 \times 100 = 103.18\%$

- INTERPRETACIÓN Del producto del análisis a la gestión se ha determinado una Brecha del 3.18%.
- UNIDAD DE MEDIDA Dólares
- FRECUENCIA Semanal (política de recuperación de los recursos)
- ESTANDARD USD/. 342.254.45
Rango Aceptación \pm 5% -
- FUENTE DE INFORMAC Gerencia Financiera (Tesorería)
- INTERPRETACION Del producto del análisis a la gestión se ha determinado una brecha sobre-valorada del 3.18%.
- CONCLUSION La Dirección Financiera recuperó un valor superior a lo Programado por la venta de casas de dos pisos y locales comerciales.

2. LIMONAR

CASAS DE DOS PISOS

- NOMBRE DEL INDICADOR: Cantidad de recursos recuperados por la comercialización de casas de dos pisos por la Gerencia de Marketing en el año 2003.
- FACTORES CRITICOS DE ÉXITO
 - Estabilidad de costos
 - Comercialización de casas
 - Apoyo autoridades
 - Problemas legales
- CALCULO DEL INDICE $\frac{\text{valor recuperado en ventas de casas de dos pisos} \times 100}{\text{Valor programado por recup. en venta de casas de dos pisos}}$
 $991.603.52 / 1.053.584 \times 100 = 94.11\%$

Valor programado por recup. en venta de proyec. De vivienda

$$18.100 / 450.000 \times 100 = 4.02\%$$

- UNIDAD DE MEDIDA Dólares

- FRECUENCIA Mensual (política de recuperación de recursos)

- ESTANDARD USD/. 450,000.00

Rango Aceptación $\pm 5\%$

- FUENTE DE INFORMAC. Gerencia Financiera (Tesorería)
- INTERPRETACION Del producto del análisis a la gestión se ha

determinado Brecha del 95.98%.

- CAUSAS/ ACCIONES Este proyecto no se aprobó en el año

2003, se postergó para el 2004.

- CONCLUSION Lo ejecutado por la Gerencia de INMOSOLUCION no cumplió con las

expectativas en el 95.98%.

5. RUTA DEL SOL I ETAPA (UTILIDAD)

CASAS DE 2 PISOS Y LOCALES COMERCIALES

PROYECTOS DE VIVIENDA

- NOMBRE DEL INDICADOR: Cantidad de utilidad recuperada por la venta de

casas de 2 Pisos y locales comerciales, por la

Gerencia Financiera en año 2003.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Comercialización de casas y locales

Comerciales Apoyo autoridades

- CALCULO DEL INDICE del Sol x 100
 - Valor recup.x utilidades del Proyecto Ruta
 - Valor programado por utilidades del Proyecto Ruta del sol $378.503.03 / 317.865.65 \times 100 = 119.07\%$
 - INTERPRETACION Del producto del análisis a la gestión se ha determinado una Brecha del 19.07%.
 - UNIDAD DE MEDIDA Dólares
 - FRECUENCIA Semanal (política de recuperación de recursos)
 - ESTANDARD USD/. 317,865.65
Rango Aceptación $\pm 5\%$
 - FUENTE DE INFORMAC. Gerencia Financiera (Tesorería)
 - INTERPRETACION ha del determinado una Brecha sobre-valorada del 19.07%.
 - CAUSAS/ ACCIONES 2002 fue Utilidad que correspondía al año recuperada en el Año 2003.
 - CONCLUSION INMOSOLUCION 2002, la el Lo ejecutado por la Gerencia de no cumplió con las expectativas en el misma que fue postergada y ejecutada en 2003.

6. PARAISO DEL NORTE (UTILIDAD)

CASAS Y LOCALES COMERCIALES

PROYECTOS DE VIVIENDA

- NOMBRE DEL INDICADOR: Cantidad de utilidad recuperada por la venta de casas y locales comerciales , por la Gerencia Financiera en el año 2003.
- FACTORES CRITICOS DE ÉXITO
Comercialización de casas y locales comerciales
Apoyo autoridades
- CALCULO DEL INDICE $\frac{\text{Valor recup.x utilidades Paraíso de Norte} \times 100}{\text{Valor programado por utilidades Paraíso del Norte}}$
 $209.378.02 / 229.698.20 \times 100 = 91.15\%$
- UNIDAD DE MEDIDA Dólares
- FRECUENCIA Mensual (política de recuperación de recursos)
- ESTANDARD USD/. 229,698.20
Rango Aceptación $\pm 5\%$
- FUENTE DE INFORMAC. Gerencia Financiera (Tesorería)
- INTERPRETACION Del producto del análisis a la gestión se ha determinado una brecha del 8.85%.
- CAUSAS/ ACCIONES Utilidad que correspondía al año 2002 fue recuperada en el año 2003.

- CONCLUSION INMOSOLUCION 2002, la el 2003. Lo ejecutado por la Gerencia de no cumplió con las expectativas en el misma que fue postergada y ejecutada en No se recuperó en su totalidad.

7. HUANCABILCA III

VIVIENDAS Y EDIFICIOS

- NOMBRE DEL INDICADOR: Cantidad de recursos recuperados por la comisión Gerencia en ventas de viviendas y edificios por la de Marketing en el Año 2003.
- FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Comercialización de viviendas y edificios Apoyo autoridades
- CALCULO DEL INDICE Huancavilca IIIx100
$$\frac{\text{Valor recup. por comis. Pro.}}{\text{Valor programado comisiones Pro.}} \times 100$$
 Huancavilca.
$$57.530.68 / 675.668.32 \times 100 = 8.51\%$$
- UNIDAD DE MEDIDA Dólares
- FRECUENCIA Mensual (política de recuperación de recursos)
- ESTANDARD USD/. 675,668.32 Rango Aceptación $\pm 5\%$
- FUENTE DE INFORMAC. Gerencia Financiera (Tesorería)
- INTERPRETACION Del producto del análisis a la gestión se ha

- determinado una Brecha del 91.49%.
- CAUSAS/ ACCIONES 2002 fue Utilidad que correspondía al año recuperada en el año 2003.
 - CONCLUSION INMOSOLUCION no Lo ejecutado por Gerencia de cumplió con expectativas en el 2003, equivalente al 91.49% .

8. HUANCABILCA IV

VIVIENDAS Y EDIFICIOS

- NOMBRE DEL INDICADOR: Cantidad de recursos recuperados por la comisión Gerencia en venta de viviendas y edificios por la de Marketing en el año 2003.
- FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Comercialización de viviendas y edificios Apoyo autoridades

Valor programado por comisiones del Proyecto Huancavilca

- UNIDAD DE MEDIDA $45.849.28 / 149.070.65 \times 100 = 3.07\%$
Dólares
- FRECUENCIA Mensual (política de recuperación de recursos)
- ESTANDARD USD/. 149,070.65
Rango Aceptación $\pm 5\%$
- FUENTE DE INFORMAC. Gerencia Financiera (Tesorería)
- INTERPRETACION Del producto del análisis a la gestión se determinado una brecha del 96.93%.

– CONCLUSION
INMOSOLUCION

2003,

Lo ejecutado por la Gerencia de

no cumplió con las expectativas en el

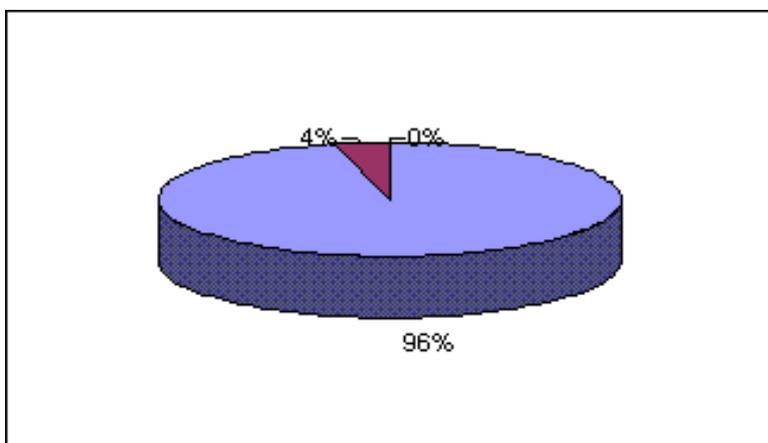
equivalente al 96.93%.

4.3. ANALISIS FINANCIERO

ANÁLISIS VERTICAL

La composición de los activos de la empresa Inmosolución S.A. al 31 de diciembre de 2003, refleja que los activos corrientes suma USD/. 2,551.292.52 y representan al 96% del total de activos, el activo fijo neto asciende a USD/. 97,546.20, equivalente al 4% y los otros activos suman USD/. 10,006.13, que equivale al 0.44% de los activos, cuya distribución se demuestra en el siguiente gráfico.

ACTIVOS CORRIENT ES	ACTIVOS FIJOS	OTROS ACTIVOS
96%	4%	0%



En el pasivo, demuestra que el pasivo corriente por USD/. 1,642,568.36 representa al 62% de las obligaciones que contrajo la empresa, no se mantiene obligaciones a largo plazo. Es de señalar que la mayoría de los préstamos se obtuvo a corto plazo, a través del sistema financiero nacional, de manera especial con el Instituto de Seguridad Social de la Fuerzas Armada- ISSFA, siendo conveniente para la empresa cambiar sus políticas de endeudamiento, para convertirlos a largo plazo.

El capital social asciende a USD/.641,000.00 que representa el 64% del patrimonio de la empresa, las reservas para revalorización alcanzaron a USD/2,771.99 que representa el 1%, y las utilizadas acumuladas suman a USD/349,903.93 que significan el 35% del patrimonio, incluida la utilidad del último ejercicio.

Los ingresos obtenidos producto de los Proyectos de Vivienda, ascienden a USD/.3,533,344.91 que representa el 94%, con relación a los costos y egresos, el más significativo corresponde al costo del Proyecto de Viviendas, que alcanza a USD/.2,676,803.05 que representa el 72% de los ingresos, mientras que los gastos administrativos alcanzan a USD/. 565,596.14, equivalente al 15% entre los más significativos.

COMPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS

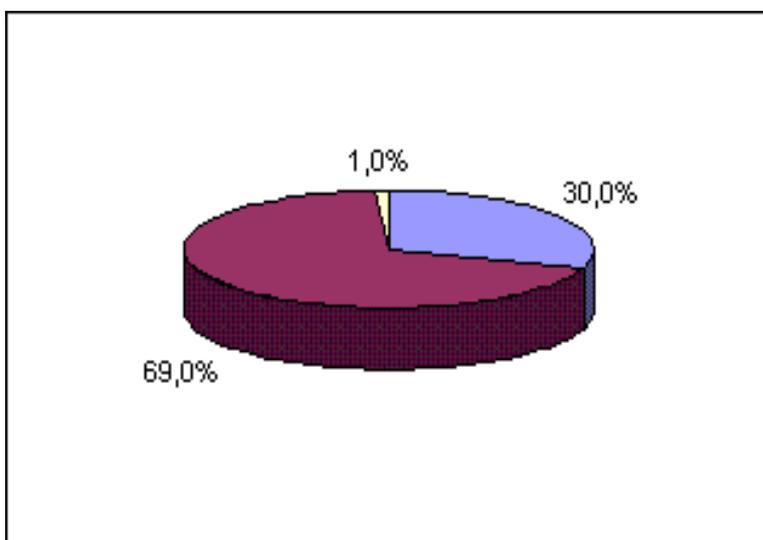
DATOS	%	2003	%	2002
Activos Corriente	96	2,551.292.52	30	1,281.275.00
Activo Fijo Neto	3.7	97,546.20	69	2,935,432.00

Otros Activos 0.3 10,006.13 1 31,731.00

Total Activos 100 2,658,844.85 100
4,248,438.00

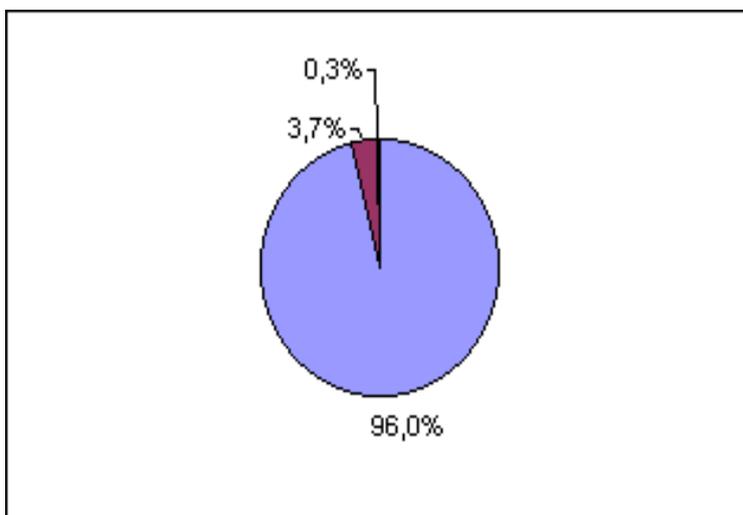
AÑO 2002

ACTIVOS CORRIENTES	ACTIVO FIJO NETO	OTROS ACTIVOS
30,0%	69,0%	1,0%



AÑO 2003

ACTIVOS CORRIENTES	ACTIVO FIJO NETO	OTROS ACTIVOS
96,0%	3,7%	0,3%



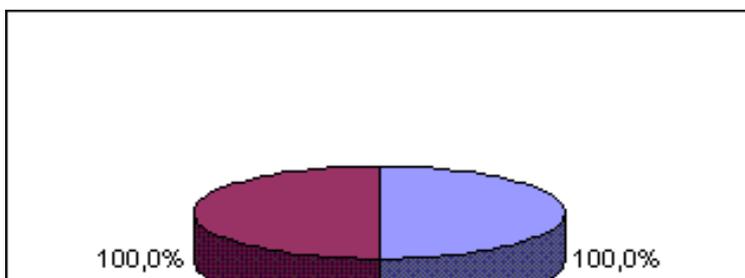
- D Activo Corriente
- D Activo Fijo
- D Otros Activos

COMPOSICIÓN DE LOS PASIVOS

DATOS	%	2003	%	2002
Pasivo Corriente	99	1,642,568.36	100	3,502,005.00
Otros Pasivos	1	15,600.57		0
Total Pasivos	100	1,658,168.93	100	3,502.005.00

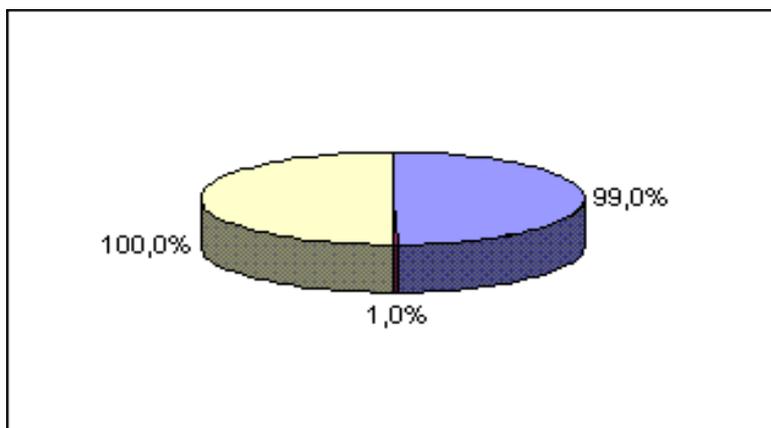
AÑO 2002

PASIVO CORRIENTE	OTROS PASIVOS	TOTAL PASIVOS
100,0%	100,0%	



AÑO 2003

PASIVO CORRIENTE	OTROS PASIVOS	TOTAL PASIVOS
99,0%	1,0%	100,0%



D Pasivo Corriente

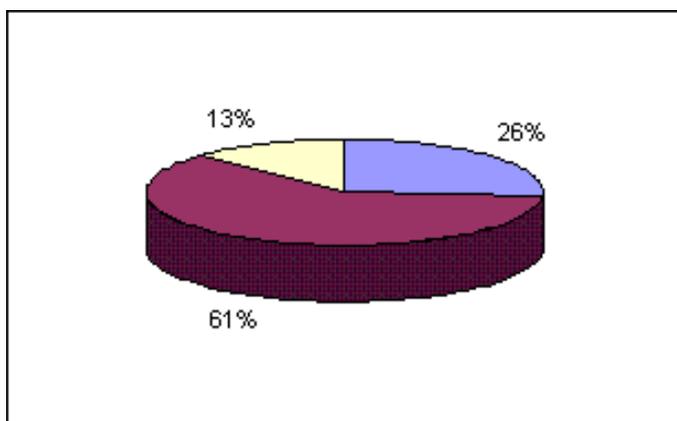
D Otros Pasivos

COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO

DATOS	%	2003	%	2002
Capital y Reserva	65	650,771.99	26	194,955.00
Utilidades Acumuladas	3	25,385.13	61	455,817.00
Utilidad Ejercicio	32	324,518.80	13	95,661.00
Total Patrimonio	100	1,000,675.95	100	746,433.00

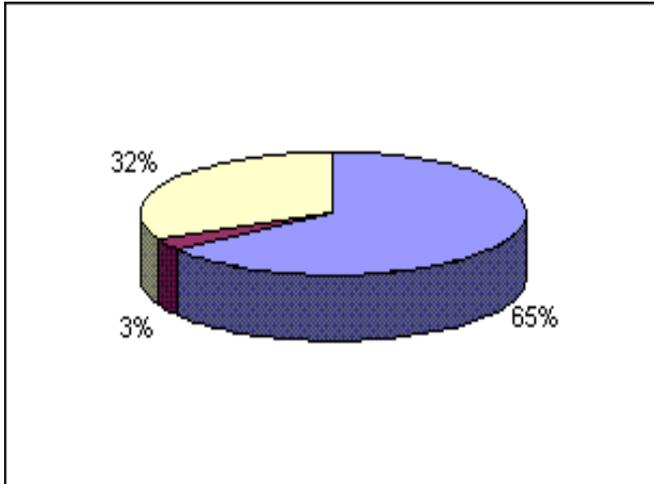
AÑO 2002

CAPITAL RESERVAS	UTILIDADES ACUMULADAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO
26,0%	61,0%	13,0%



AÑO 2003

CAPITAL RESERVAS	UTILIDADES ACUMULADAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO
65,0%	3,0%	32,0%



65% Capital y Reservas
3% Utilidades acumuladas
32% Utilidades del ejercicio.

4.4. INDICES FINANCIEROS

1. RAZONES DE LIQUIDEZ (Índices de solvencia)

CAPITAL DE TRABAJO

NOMBRE DEL INDICADOR Cantidad de recursos generados en el activo corriente para cubrir el pasivo corriente.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Estabilidad de costos
Apoyo autoridades

Oportunidad de financiamiento

CALCULO: Activo Corriente 2003 (-) Pasivo Corriente 2003

2,551,292.52 - 1,642,568.00 = 908,724.16

Activo Corriente 2002 (-) Pasivo Corriente 2002

1,281,275.00 - 3,502,005.00 = 2,220,730.00

UNIDAD DE MEDIDA: Dólares

FRECUENCIA: Anual

ESTANDAR: 908,724.16 (2003)
2,220,730.00 (2002)

FUENTE: Gerencia Financiera

CONCLUSIONES

Inmosolución refleja en el año 2002 un capital de trabajo negativo USD/. 2,220,730.00; así mismo, los índices de solvencia representan el 0.37% en su orden, que representa la insuficiencia de liquidez para atender la obligación a corto plazo, especialmente de las obligaciones con el ISSFA, que constituye compromisos prioritarios.. Para el año 2003 se debió reestructurar los pasivos o diferir los nuevos proyectos para continuación de viviendas.

1.2 SOLVENCIA

NOMBRE DEL INDICADOR Porcentaje de recursos generados en el activo corriente para cubrir el pasivo corriente.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Estabilidad de costos
Apoyo autoridades
Oportunidad de financiamiento

CALCULO: Activo Corriente 2003 / Pasivo Corriente 2003
2,551.292.52 / 1,642,568.36 = 1.55

Activo Corriente 2002 / Pasivo Corriente 2002
1,281,275.00 / 3,502,005.00 = 0.37

UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje

FRECUENCIA: Anual

ESTANDAR: Porcentaje

FUENTE: Gerencia Financiera

CONCLUSIÓN:

En el 2002 los activos corrientes cubren 0.3 veces los pasivos corrientes; la empresa no dispone de recursos necesarios en el caso de que sobrevenga una liquidación, que exista presión de los proveedores y acreedores en general. En el 2003 los activos cubren 1.55 de los pasivos.

1.3 PRUEBA ACIDA

NOMBRE DEL INDICADOR Porcentaje de recursos generados en el activo corriente descontado el valor de inventarios para cubrir los pasivos.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Estabilidad de costos
Apoyo autoridades
Oportunidad de financiamiento

CALCULO: $(\text{Activo Corriente } 2003 - \text{Inventario } 2003) / \text{Pasivo Corriente } 2003$
 $(2,551.292.52 - 693.357.04) / 1,642.568.36 = 1.13$

$(\text{Activo Corriente } 2002 - \text{Inventario } 2002) / \text{Pasivo Corriente } 2002$
 $(1,281,275.00 - 12,079.00) / 3,502.005.00 = 0.36$

UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje

FRECUENCIA: Anual

ESTANDAR: Porcentaje

FUENTE: Gerencia Financiera

CONCLUSIÓN:

3. RAZONES DE RENTABILIDAD

3.1 MARGEN NETO DE UTILIDAD

NOMBRE DEL INDICADOR Porcentaje de recursos generados de las utilidades frente a los ingresos y ventas realizadas.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Estabilidad de costos
Apoyo autoridades
Oportunidad de financiamiento

CALCULO: Utilidad Neta 2003 / Ventas Netas 2003 x 100
 324,518.80 / 3.739.312.96 x 100 = 8.67

 Utilidad Neta 2002 / Ventas Netas 2002 x 100
 95,661.00 / 873,742.00 x 100 = 1.09

UNIDAD DE MEDIDA: Porcentaje

FRECUENCIA: Anual

ESTANDAR: Porcentaje

FUENTE: Gerencia Financiera

CONCLUSIÓN:

La empresa muestra índices de rendimiento, el margen neto de utilidad en el 2003 llegó a 8.67% y el 2002 al 1.09% de las ventas e ingresos de esos años, índices que representan una rentabilidad mínima de manera especial en el 2002. Se espera que con el desarrollo de nuevos proyectos mejores las utilidades de Inmosolución.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la evaluación a través de la aplicación a través de índices de gestión en las áreas relevantes de la empresa se determina que es factible la implementación de un sistema de gestión basado en indicadores en la empresa Inmosolución S.A.

A continuación se resumen los aspectos importantes que se observaron en la empresa.:

5.1 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA PRIMERA HIPOTESIS

- La identificación de actividades relevantes en la empresa es un factor fundamental para orientar la evaluación de gestión y determinar su impacto en los objetivos estratégicos.
- Entre los objetivos estratégicos, gerenciales y operativos existe un relación o cadena de valor vertical que determina que el cumplimiento de unos determine en forma agregada el cumplimiento de los de nivel superior.
- El cumplimiento de objetivos operativos de las unidades pertenecientes a las áreas relevantes de la empresa tienen relación directa con la misión empresarial.
- Al margen de las conclusiones anteriores, la falta de un tablero de indicadores relacionado con los tres niveles empresariales dificultan la evaluación de gestión operativa, corporativa y estratégica.
- El diseño y construcción de indicadores sobre las áreas misionales de la empresa facilitarán en un futuro la medición del desempeño y por lo tanto generarán correctivos.

5.2 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA SEGUNDA HIPOTESIS

- Los objetivos operativos y estratégicos definen en forma directa las variables o atributos que se persiguen con su preparación. El diseño de indicadores, por lo tanto, resulta viable.
- Con los datos presentados por la empresa se diseñaron indicadores de efectividad y en algunos casos de eficiencia.
- La falta de normativa y reglamentación relacionada con los procesos, procedimientos y controles a aplicarse en la consecución de objetivos y metas, dificultó la preparación de indicadores de control.
- Se proponen indicadores de control, con el limitante de que se relacionan únicamente con los controles proporcionados e incluso informales que se manejan en la empresa. Como recomendación de la presente investigación se presenta una propuesta de manual de procesos de las áreas evaluadas.
- A base de los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores de gestión se determinaron brechas o desviaciones con respecto a los niveles planificados las mismas que se resumen a continuación:

PROYECTO	NOMBRE DEL INDICADOR	BRECHA
CARLOS QUINTO	Porcentaje de departamentos vendidos en el año 2003	25%
CARLOS QUINTO	Porcentaje de locales comerciales vendidos en el año 2003	100%
CARLOS QUINTO	Porcentaje de Oficinas vendidas en el año 2003	100%
DINASTIA	Porcentaje de Departamentos vendidas en el año 2003	30.31%
DINASTIA	Porcentaje de Locales Comerciales	22.23%

PROYECTO	NOMBRE DEL INDICADOR	BRECHA
	vendidas en el año 2003	
PARAISO DEL SUR	Porcentaje de Casas de dos pisos vendidas en el año 2003	14.29%
PARAISO DEL SUR	Porcentaje de Casas de un piso vendidas en el año 2003	100%
PARAISO DEL SUR	Porcentaje de Departamentos vendidas en el año 2003	60%
PARAISO DEL SUR	Porcentaje de Locales Comerciales vendidas en el año 2003	100%
JARDINES DE AMAGASI	Porcentaje de Lotes urbanizados vendidas en el año 2003	73.57%
RUTA DEL SOL	Porcentaje de Casas de dos pisos vendidas en el año 2003	13.93%
RUTA DEL SOL	Porcentaje de Locales Comerciales vendidas en el año 2003	50%
EL LIMONAR	Porcentaje de Casas de dos pisos vendidas en el año 2003	4.6%

- La falta de aplicación de indicadores a los objetivos y a los controles, como elemento del sistema de control concurrente, impidió la determinación oportuna de desviaciones.

5.3 CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA TERCERA HIPOTESIS

- La metodología de identificación de variables relacionadas con objetivos y controles facilitó la construcción de indicadores.
- Pese a que la información fue limitada, principalmente con respecto a la determinación de costos relacionados con los objetivos operativos, se prepararon indicadores de efectividad, en algunos casos de eficiencia y de acuerdo a la disponibilidad de datos, indicadores de control.
- Con la denominación de los indicadores se inició la construcción de fichas técnicas, que permitan la identificación, cálculo, lectura e interpretación de resultados. Por lo tanto se puede concluir que la herramienta propuesta es viable.
- La reunión de las fichas técnicas de los objetivos operativos pertenecientes a las áreas relevantes conformarán el tablero de indicadores, que debidamente aplicados, representarán una herramienta válida en el mejoramiento continuo empresarial.
- Es necesario señalar, que la tarea inicia. Esta propuesta debe ser revisada periódicamente por los encargados del control de gestión, situación que será ampliada en las recomendaciones.
- Con el objeto de validar la propuesta, mediante varias sesiones de trabajo, se remitió el modelo de los indicadores, su cálculo, análisis e interpretación para implementarlo como herramienta de mejoramiento continuo. Al respecto la Gerencia y mandos medios aceptaron la propuesta.

5.4 RECOMENDACIONES

A la Junta General de Accionistas

- Disponer al Gerente General, conjuntamente con los Coordinadores Técnico y Comercial, desarrollen e implementen indicadores de gestión por cada actividad; debido a que es absolutamente necesario medir para mejorar

permanentemente, para saber si lo efectuado es correcto y si el producto de Inmosolución es tan aceptado en el mercado como se cree y si cuenta con el respaldo de cliente externo e interno.

- Es necesario considerar la posición del cliente externo, saber lo que piensa de la empresa; a través de una encuesta de imagen periódica, ya que es la voz de los clientes la que permite conocer las fortalezas y debilidades del producto o servicio.
- Al igual que la posición de los clientes externos, es necesario e importante implementar una encuesta a nivel interno de Inmosolución, mínimo dos o tres veces al año. Los resultados son el producto del trabajo en equipo; si las ventas han bajado no significa que los vendedores son ineficientes o que el Departamento de Comercialización no realizó campañas agresivas con el área de publicidad, por lo cual y con el afán de corregir problemas internos, es necesario conocer el nivel de satisfacción al interior de la empresa. Pueden utilizarse herramientas estadísticas como histogramas de frecuencia, diagrama de Pareto u otras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

La Constitución del Estado Ecuatoriano
Ley de Presupuesto de Ingresos y Gastos Públicos y su reglamento
Auditoría Integral de la Academia Mexicana
Dirección Estratégica de Santiago Garrido. McGrawhill
Presupuesto, Enfoque Moderno y Planeación de los Recursos, de Jorge
Burbano Ruiz. McGrawhill.
Sistema de Control de Gestión, décima edición, Robert N. Antony
Tesis de Control de Gestión en el Sistema Público, Escuela Politécnica
Nacional, Econ. Jaime Subía Guerra.
Conceptos del Informe Interno, Informe COSO
Normas de Auditoría de la Contraloría General de los Estados Unidos
Normas de Auditoría de la Contraloría General del Estado
Auditoría de Gestión Michael Graig-Cooper y Philippr de Backer
Medición y Evaluación de la Gestión Pública. Subsecretaría de
Normatividad y Control de la Gestión Pública (SECODAM) México 1996
Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión
Diagnóstico. Linotipia Pontalti, Fraga 49/53
Metodología para la Auditoría de Gestión, Contraloría de la República
General del Venezuela
Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Estatutos de la Empresa Inmosolución S.A:

ANEXO

UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LOS PROYECTOS DE VIVIENDA DE INMOSOLUCION

PROYECTO DE MANUAL DE PROCESOS

CONSTRUCCIONES EN PROCESOS

PROYECTO EDIFICIO DINASTÍA

OBJETIVO

Construir un Edificio de diez pisos, dos de ellos destinados a parqueaderos, uno con destino de área comercial y siete pisos altos exclusivamente para vivienda. Esto permitirá al ISSFA poner al alcance de los miembros de FF.AA y de la población civil, vivienda en la modalidad de propiedad horizontal, con el objeto de satisfacer la demanda de vivienda a nivel nacional, de un nivel social medio alto. (PRESUPUESTO)

UBICACIÓN DEL PROYECTO

En base al objeto social, la Empresa se ha trazado los siguientes objetivos y metas para los años 2004 y 2005.

El Edificio Dinastía está ubicado en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, parroquia Chaupicruz, sector Iñaquito, entre las calles Iñaquito y Joaquín Auz.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto está destinado, para ser comercializado como vivienda en propiedad horizontal. El Edificio presenta una distribución arquitectónica amplia, cómoda y diseñada para prestar los siguientes servicios.

- ✚ Dos subsuelos para parqueaderos - 40 unidades.
- ✚ Planta baja destinada a locales comerciales y área comunal. Nueve locales comerciales.
- ✚ Siete pisos altos para departamentos. Treinta y ocho altos departamentos incluido suite.

El área por cada una de la plantas construidas, es de aproximadamente 485,22 m², de igual forma la planta tipo está conformada por 511,00 m², de idéntica manera para las plantas baja y de subsuelo. El área bruta total de construcción del proyecto es de 5,414.76 m².

La edificación resultante posee un frente de 30.0 m y un fondo de 16.50 m.

CRONOGRAMA DE TRABAJOS

INICIO DE TRABAJOS:	FEBRERO - 2003
TERMINO DE TRABAJOS:	SEPTIEMBRE - 2004
PLAZO DE EJECUCIÓN:	20 MESES
TIEMPO TRANSCURRIDO A LA FECHA:	11 MESES
AVANCE GLOBAL DEL PROYECTO:	69%

Ubicación



PROYECTO URBANIZACIÓN JARDINES DE AMAGASI

OBJETIVO

Ofrecer 246 lotes de terreno urbanizados, a todos los miembros de FF.AA y de la población civil, negociables como bienes inmuebles para la ejecución de edificaciones futuras, este proyecto está orientado al segmento social medio alto.

UBICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto "Jardines de Amagasi", está ubicado en las calles Avigirias y las Orquídeas, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

UBICACION



DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se desarrolla, en la zona norte de la ciudad de Quito, en un sector completamente consolidado y dotado de todos los servicios urbanos básicos. El proyecto está inmerso en un sector dotado de amplias zonas recreativas (Complejo Deportivo de la DAC), institutos educativos (Academia Almirante Nelson, Colegio Tomás Moro, Colegio SEK), hospitales (Hospital de SOLCA), diversas instalaciones (bodegas de Supermaxi).

Otro factor muy importante es el estar conectado a una importante y rápida arteria vial esta es la Av. Eloy Alfaro.

El proyecto es una urbanización totalmente privada, desarrollada en un solar con una extensión total de 157,292.86 m², sobre el cual se emplazarán 246 lotes de 338.88 y 4,748.18 m² de superficie, los cuales se están comercializando a través de INMOSOLUCION S.A.

La urbanización ha previsto áreas destinadas para actividades comerciales, una amplia área recreativa comunal y un sin número de áreas verdes, para proporcionar el confort a cada uno de los propietarios.

Las vías internas son amplias, cumpliendo las normativas viales de construcción geométrica horizontal y vertical. El proyecto tiene un diseño Urbano Orgánico acorde a las tendencias de macro diseño actual.

A su alrededor se encuentran otras urbanizaciones de similares condiciones y características arquitectónicas y constructivas. La acogida del mercado para este proyecto y para el sector es ideal, lo cual se evidenciará en la rapidez de las ventas.

Al proyecto se puede acceder con gran facilidad, por existir una buena variedad de líneas de servicio de transporte público.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

INICIO DE TRABAJOS: AGOSTO - 2003
FIN DE TRABAJOS: OCTUBRE - 2004

PROYECTO "URBANIZACIÓN PARAÍSO DEL SUR" QUITUMBE

EJECUCIÓN DEL AÑO 2003

DOCUMENTOS Y PLANOS.- Hasta el 30 de agosto de 2003 se realizaron trabajos de adecuación de terrenos, bodegas y oficinas provisionales de la obra y construcción de 16 casas hasta la etapa de albañilería. La planificación se encuentra realizada en su totalidad en lo referente al diseño arquitectónico, vías, diseño eléctrico, diseño telefónico y diseño hidrosanitario. Se efectuó las coordinaciones con la Administración sur y Administración de ciudad Quitumbe para la aprobación de los diseños arquitectónicos y de vías y con PETROECUADOR para la aprobación de los retiros y acometidas hidrosanitarias que interfieren con el Oleoducto Transecuatoriano y con el Poliducto que atraviesan la propiedad donde se está construyendo el proyecto.

FACTIBILIDAD.- Comprende la construcción de 16 casas de 1 piso, 36 casas de 2 pisos, 2 edificios de 3 pisos y 5 edificios de 5 pisos y 5 edificios de 5 pisos con un presupuesto de ventas de US\$2,339,309.36 contra un gasto de construcción (costo directo, indirecto, gastos de venta) de US\$2,057,687.26. Por razones de comercialización se dividió esta etapa en 2 partes quedando el estudio de factibilidad en:

SUBETAPA 1.- (En ejecución) Construcción de 16 casas de 1 piso, 36 casas de 2 pisos y 2 edificios de 3 pisos con un presupuesto de ventas de US\$1,201,890.54 contra un gasto de construcción (costo directo, indirecto, gastos de venta) de US\$1,057,198.59.

SUBETAPA 2.- (Programación futura) Construcción de 5 edificios con un presupuesto de ventas de US\$1,154,111.24 contra un gasto de construcción (costo directo, indirecto, gasto de venta) de US\$1,015,204.60.

Para realizar esta división del estudio de Factibilidad INMOSOLUCION tuvo que prorratear determinados costos comunales tales como el alcantarillado, acometida eléctrica, vías, entre los dos estudios.

AVANCE FÍSICO.- Se han implementado contratos necesarios para la buena marcha de la obra y en general la mayoría de los trabajos se han realizado con personal propio de la obra. Hasta el 30 de septiembre de 2003, se adecuó el terreno y las obras provisionales tales como bodegas, oficinas y servicios de agua potable y electricidad. Se realizaron todos los trabajos de conformación de plataformas, excavación de cimentaciones, construcción de cimentaciones y estructuras, maniposterías, enlucidos, instalaciones eléctricas y sanitarias empotradas de casas de 1 piso (16) de casas de 2 pisos (36) y de edificios de 3 pisos (2).

OBJETIVO

Construir 52 unidades de vivienda unifamiliar y dos edificios de tres plantas con el objetivo de ofrecer vivienda al segmento social medio de las FF.AA y de la población civil, posibilitando el acceso económico a un amplio grupo de miembros.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

DISTRIBUCIÓN DE AMBIENTES:

PLANTA BAJA.- Sala- comedor- cocina, baño social, patio posterior con lavandería.

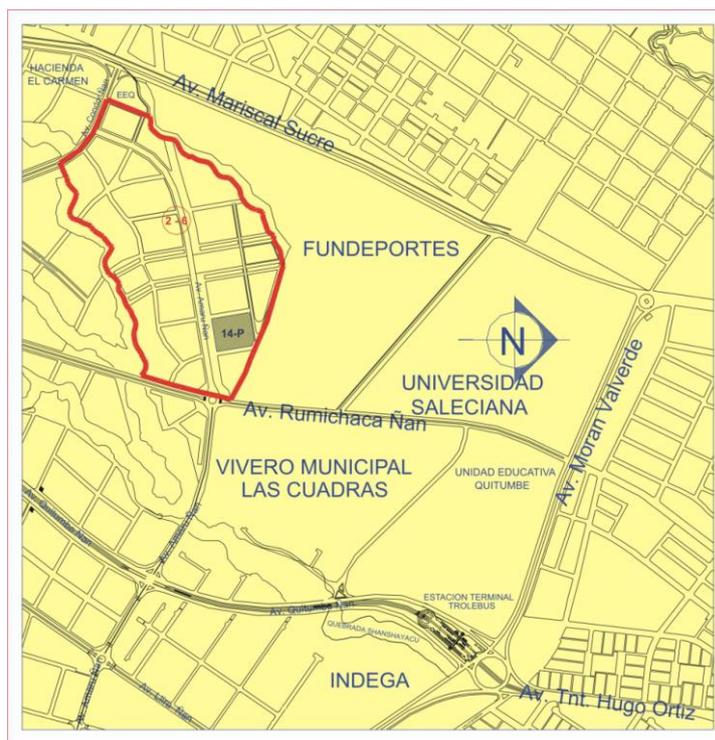
PLANTA ALTA.- Tres dormitorios con baño múltiple.

ESTRUCTURA:

Sismo - resistente en hormigón armado: calculada y cimentada para dos pisos, plintos, cadenas, columnas, losa de entrepiso de hormigón armado, losa de cubierta inaccesible.

UBICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto "Paraíso del Sur", está ubicado en el Sector Sur de la ciudad de Quito, específicamente en el Plan Quitumbe, área destinada a proyectos de vivienda de interés social y de mediano plazo de ejecución.



DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto es un conjunto habitacional conformado por 20 manzanas, que se desarrollan en un lote cuya extensión total es de 10,635.11 m². La primera manzana y la que se está desarrollando al momento, es la manzana 14 "P", la misma que está limitando al norte con la manzana 4 y el Complejo Deportivo FUNDEPORTE, al sur con la vía interna del proyecto denominado Amaruñán, al este con la manzana 15 y al oeste con la manzana 13 "O". Este solar presenta una pendiente natural promedio del 4%, en la dirección oeste - este descendiendo hacia ésta última dirección. En el proyecto se está implantando vivienda unifamiliares, de una o dos plantas en lotes de 54.00 m² de superficie, con un frente de 6.00 m y de 9.00 mts. de profundidad.

Al momento se han construido 16 casas de una planta y 36 de dos plantas, en esta primera etapa se han desarrollado también los edificios E y F de tres plantas

Las casas tipo está desarrollada en 75.53 m² incluida planta baja y alta, estas mantienen una estructura tradicional es decir hormigón armado. El proyecto cuenta con 108 estacionamientos individuales de 10.35 m² cada uno.

CRONOGRAMA DE TRABAJOS

INICIO DE TRABAJOS:	FEBRERO - 2003
FIN DE TRABAJOS:	FEBRERO - 2004
PLAZO DE EJECUCIÓN:	13 MESES
TIEMPO TRANSCURRIDO A LA FECHA:	11 MESES
AVANCE GLOBAL DEL PROYECTO:	81 %

PROYECTO URBANIZACION GERANIOS II

OBJETIVO

Poner al alcance de los miembros de las FFAA y de la población civil, 35 unidades de vivienda unifamiliar de interés social, brindando precios competitivos, con planes de pago accesibles.

ESPEFICACIONES TÉCNICAS

DISTRIBUCIÓN DE AMBIENTES:

PLANTA BAJA.- Sala- comedor- cocina, baño social, patio posterior con lavandería.

PLANTA ALTA.- Tres dormitorios con baño múltiple.

ESTRUCTURA:

Sismo - resistente en hormigón armado: calculada y cimentada para dos pisos, plintos, cadenas, columnas, losa de entepiso de hormigón armado, losa de cubierta inaccesible.

UBICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto Geranios II se desarrollará en el sector norte de la ciudad de Quito, en el Barrio San José de Moran, colindando con la Urb. San José.

PROYECTO RICAURTE 1 - CUENCA

EJECUCION DEL AÑO 2003

Cuenca, referente a la coordinación con INMOSOLUCION para entrevistarse con las más altas dignidades de la Municipalidad de Cuenca.

OBJETIVO

Poner al alcance de los miembros de las FF.AA. y de la población civil, 16 unidades de vivienda de interés social, brindando precios competitivos, con planes de pago accesibles.

UBICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto Ricaurte está ubicado al Norte de la Ciudad de Cuenca en el punto denominado Vélez de la parroquia Ricaurte, zona urbana de este cantón. Esta zona ofrece facilidad de vías y medios de comunicación con el centro de la ciudad, encontrándose cercano a las principales instalaciones y unidades militares como: Colegio Militar Abdón Calderón, Fuerte Calderón y Brigada Pórtete. En Ricaurte se dispone también de: planteles educativos a nivel primario y secundario, iglesias, mercados, farmacias, establecimiento comerciales, locales de recreación y deportivos.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto está constituido por un conjunto habitacional inscrito en un condominio sobre un terreno con un área de 2.148 m², limitado al Norte con la propiedad del señor Arturo Campoverde, por el Sur con la propiedad de la señora María Cajamarca, por el Este la calle pública sin nombre y por el Oeste con propiedad de María Puglla.

Se implantarán 16 lotes con un frente de 6.0 m y de fondo variable desde 13.0 a 16.90 m, lo que nos da un área promedio de 90.61 m² por cada uno de los lotes. En cuanto a las viviendas unifamiliares se han distribuido en dos bloques de 8 unidades cada uno, en el primero se construirán viviendas de una planta con un área de construcción de 37.05 m² cada una, con proyección futura a construir la segunda planta y en el segundo bloque, se construirán 8 viviendas de dos plantas con un área de 77.00m² cada una.

CRONOGRAMA DE TRABAJOS

INICIO DE TRABAJOS:	ENERO-2004
FIN DE TRABAJOS:	ENERO-2005
PLAZO DE EJECUCIÓN:	12 MESES

FISCALIZACIÓN PROYECTO "HUNCAVILCA IV"

OBJETIVO

Realizar la fiscalización técnica y económica del proceso constructivo de las viviendas en las manzanas N, J, m1 y F1 del proyecto Huancavilca IV, ubicado en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2004.

OBJETIVOS Y METAS (PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS)

1. PROYECTO SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS (TERRENOS ISSFA)

Realizar la planificación y los respectivos trámites de aprobación en el Municipio de diez (10) macro lotes, en terrenos del ISSFA ubicados en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Elaborar la planificación y trámites municipales para construir proyecto de vivienda en uno o más macro lotes, en el futuro en base a la decisión tomada por la Comisión de Inversiones del ISSFA.