



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,**

**MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

*(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)*

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

<b>Título:</b>
Cuadro de Mando Integral en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera – Banco Central del Ecuador
<b>Autor/a:</b>
Francisco Guillermo López Carrasco
<b>Tutor/a:</b>
Eduardo Ramiro Pastas Gutiérrez Mgs.

**Quito-Ecuador**

**2019**

## **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedico a mi tierra al Cantón Penipe, que me vio crecer, donde di los primeros pasos en este camino estudiantil y ahora culmino un objetivo más, a mi Madre por sus bendiciones y el apoyo incondicional de mi esposa.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Israel por darnos la oportunidad de seguir preparándonos, a los profesores de la Maestría de Administración Pública, a mis compañeros y amigos.

## **Pensamiento**

La Inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica. Aristóteles. (384-322)

## Resumen

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC) es una metodología diseñada para implementar la estrategia de una empresa u organización, su divulgación fue en 1992 por los autores Robert Kaplan y David Norton. Desde su aparición se ha convertido en una herramienta cada vez más utilizada por reconocidas empresas nacionales e internacionales, entidades públicas y organizaciones con fines y sin fines de lucro, las cuales han obtenido excelentes resultados. La capacidad de ordenar y dirigir las acciones hacia la consecución de los objetivos de las organizaciones son variables que hoy pocos discuten. Si bien la literatura y la práctica muestran un mayor grado de avance de esta herramienta en el sector privado, existe evidencia acerca de un uso en instituciones públicas más recurrente con resultados exitosos. La motivación para realizar el presente trabajo de tesis nace en el objetivo de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera (DNIF), puede realizar sus actividades de una mejor manera, desde el punto de vista de su administración. Para ello, con la ayuda del Plan Estratégico del Banco Central del Ecuador y el de la Dirección, se diseñó un Cuadro de Mando Integral que se implementará en la Dirección en el 2019. Para lograrlo se comenzará a definir teóricamente los aspectos más relevantes que involucran a un CMI de una manera clara y concisa, para así dar a conocer los beneficios de este. Luego se ordenan y/o elaboran los objetivos e indicadores pertenecientes a cada perspectiva que componen el CMI, para que finalmente este sea implementado en el DNIF.

**Palabras Claves:** Cuadro de Mando, Estrategias, Objetivos, Inclusión, Entidades Públicas.

## Abstract

Balanced Scorecard (BSC) is a methodology designed to implement a strategy for a company or an organization, its disclosure was in 1992 by the authors Robert Kaplan and David Norton. Since its inception, it has become a very useful tool for well-known national and international companies, public entities and non-profit organizations, which have achieved excellent results. Organizing and directing actions in order to achieve organization's objectives are abilities few discuss today. Although literature and practice

show a high degree of advancement of this tool in the private sector, there is evidence of a more recurrent use in public institutions with successful results. The motivation to carry out the present thesis work is based on the objective that National Direction of Financial Inclusion (NDFI) will improve all activities that it does from the point of its administration. For this reason, with the help of the Strategic Plan of Central Bank of Ecuador and the Direction, an Integral Scorecard was designed to be implemented in the NDFI in 2019. In order to achieve this goal, the most relevant aspects about a BSC are going to be explained in a clear and concise manner to show the benefits of this. Furthermore, the objectives and indicators belonging to each perspective of the BSC are going to be ordered and / or elaborated until it will be implemented in the NDFI.

**Key Words:** Scorecard, Strategies, Objectives, Inclusion, Public Entities.

## Contenido

Introducción.....	1
Formulación del problema científico.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 El Cuadro de Mando Integral.....	5
1.1.1 Antecedentes.....	5
1.1.2 Perspectivas teóricas de un Cuadro de Mando Integral.....	5
1.1.3 Planificación Estratégica.....	5
1.1.4 Modelo de CMI de Norton y Kaplan.....	6
1.1.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para medir la Estrategia Empresarial y Organizacional.....	8
1.1.6 Aplicación en cascada del CMI.....	11
1.1.8 Creación de un CMI que se ajuste al sector público.....	11
1.2 Indicadores de gestión para entidades públicas.....	13
1.2.1 Importancia de la evaluación de desempeño.....	14
1.2.2 Definición de Indicadores.....	15
1.2.3. Características de los Indicadores de Gestión.....	15
1.2.4 Clases de Indicadores.....	16
1.2.5 Método para la construcción.....	16
1.2.6 Referentes (Benchmarking).....	17
1.2.7 Sistema de información.....	18
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	19
2.1 Enfoque metodológico que se asumirá en la investigación.....	19
2.2 Población.....	19
2.3 Muestra.....	19

2.4 Unidades de estudio .....	19
2.7 Métodos y técnicas a emplear.....	20
2.8 Forma de procesamiento de la información .....	20
2.9 Análisis Situacional de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera.....	21
2.9.1 Antecedentes .....	21
2.9.2 Misión .....	21
2.9.3 Estudio y Análisis del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria. ..	22
CAPÍTULO III: PROPUESTA.....	32
3.1 Cuadro de Mando Integral en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera – Banco Central del Ecuador.....	32
3.2 Aspectos estratégicos de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera – Banco Central del Ecuador.....	32
3.3 Operacionalización de objetivos.....	32
3.4 Caracterización de planificación estratégica de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador .....	34
3.5 Objetivos Estratégicos propuestos.....	38
3.6 Factores relevantes para la matriz del cuadro de mando integral.....	39
3.7 Mapa Estratégico de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera Banco Central del Ecuador.....	41
Conclusiones .....	45
Recomendaciones .....	46
Bibliografía .....	

## **Tablas**

Tabla1.....	20
Tabla 2.....	20
Tabla3.....	33
Tabla4.....	36
Tabla5.....	38
Tabla6.....	39
Tabla7.....	41
Tabla8.....	42
Tabla9.....	43

## **Gráficos**

Gráfico1.....	22
Gráfico2.....	23
Gráfico3.....	24
Gráfico4.....	24
Gráfico5.....	25
Gráfico6.....	26
Gráfico7.....	26
Gráfico8.....	27
Gráfico9.....	28
Gráfico10.....	28

Gráfico11.....29

Gráfico12.....29

Gráfico13.....34

**Anexos**

- Anexo 1 Encuesta
- Anexo 2 Entrevista
- Anexo 3 Certificado anti – plagio

## **Introducción**

Hoy en día las organizaciones gubernamentales necesitan identificar sus debilidades en la administración estratégica de los productos y servicios que ofrece, es decir, hacer que las tareas cumplan con la misión y visión adquiridas por el ente público. El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite obtener un conjunto de indicadores que logren medir la eficiencia de las diferentes actividades que realiza la entidad, ya que el mal uso de los recursos puede ocasionar una inestabilidad dentro de la organización, a tal punto de su desaparición.

El Banco Central del Ecuador, ente objeto del presente estudio, es una entidad pública cuyo objetivo es el de analizar el desarrollo económico del país, mediante actividades de investigación y de servicios a la comunidad. El Cuadro de Mando Integral se aplicará a la Dirección Nacional de Inclusión Financiera.

La Dirección Nacional de Inclusión Financiera posee un sistema de estrategias ineficaz que no le ha permitido mejorar su gestión, lo que ha generado internamente inestabilidad y complejidad en los procesos internos, además de no poseer indicadores que les permitan medir el avance de sus actividades, estrategias y verificar si se están alcanzando las metas en los tiempos programados, lo que vuelve ineficaz a los procesos, pues aunque se cumplen con las actividades, se desconoce si se están cumpliendo en los tiempos apropiados, para que las mismas cumplan con su objetivo y tengan el alcance con las que fueron diseñadas.

De igual manera las estrategias actuales no cumplen con las especificaciones necesarias para mejorar la gestión, pues no se las ha realizado considerando un análisis situacional que identifique las fortalezas y debilidades institucionales, ni cómo las variables externas pueden afectar a la dirección, además de que escasamente interrelacionan las estrategias con la misión.

## **Formulación del problema científico**

¿Cómo mejorar la gestión en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera - Banco Central del Ecuador?

## **Objeto de estudio**

El objeto de estudio está delimitado al diseño del Cuadro de Mando Integral, espacialmente en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador y temporalmente se lo delimita al periodo 2017 - 2021.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera - Banco Central del Ecuador.

### **Objetivos específicos**

1. Contextualizar el Cuadro de Mando Integral y las perspectivas teóricas que lo forman.
2. Realizar un análisis situacional de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador.
3. Analizar las perspectivas financieras, de enfoque en el cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral.
4. Diseñar estrategias enfocadas a mejorar la gestión de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador.

### **Preguntas científicas**

¿Cómo medir la gestión de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera?

¿Cómo conocer si la Dirección Nacional de Inclusión Financiera cumple con sus metas?

¿Cuál es la situación estratégica actual de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera?

¿Cuáles son los enfoques de gestión de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera?

### **Justificación y viabilidad de la investigación**

La presente investigación es relevante pues a través de un cuadro de mando integral se podrá controlar la gestión desde las cuatro perspectivas que lo componen, como son la de los

clientes, la cual determinará qué necesidades se debe atender para cumplir con la misión organizacional. La perspectiva financiera permitirá formular y definir los objetivos financieros que la dirección deberá cumplir. La perspectiva de aprendizaje identificará las estrategias más pertinentes y viables para innovar y direccionarlos para alcanzar los objetivos y, por último, la perspectiva de los procesos internos donde se formularán estrategias enfocadas a mejorarlos.

Es un instrumento de gran valor para comunicar de forma clara y sencilla qué se espera de cada área de la dirección, de cada equipo y de cada persona, en qué términos y con qué medios cuentan para ello. En definitiva, es un excelente mecanismo de motivación y satisfacción laboral, ya que sienta las bases desde el principio de cómo mejorar la productividad para alcanzar las metas establecidas por la organización, evitando posibles desviaciones en la hoja de ruta establecida.

De ahí la importancia de aplicar el cuadro de mando integral, pues a través de la definición de las cuatro perspectivas que lo componen se crea un sistema que mejorará la gestión integral de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera combinando indicadores financieros como no financieros.

Algo muy importante que se debe tomar en cuenta es que todas las compañías tienen sistemas para verificar la marcha de sus actividades y como institución pública se debe tomar ese ejemplo.

El valor agregado del CMI, es que los sistemas de medición de performance están coherentemente asociados a la estrategia general definida por la Dirección de Inclusión Financiera. No sólo se trata de medir y controlar ciertas métricas, sino que a la inversa de lo que se tiene con los sistemas de medición de performance tradicionales, primero se plantea hacia dónde se dirige la Dirección, y luego qué se debe controlar para saber si la marcha es la correcta, para lo cual se implementarán los sistemas de información.

Cada acción desarrollada por las distintas áreas, responde a la estrategia definida y cada una sabe en qué modo afectan dichas acciones a esta estrategia, porque existe un modo de hacer un seguimiento de las mismas, reflejado en el CMII.

No se pueden implementar cambios de logística o metodología, sin tener en cuentas la capacitación, y la reacción de los clientes y usuarios ante estos cambios. Por el otro, los beneficios en la capacitación y satisfacción de los empleados, influirán directamente en la calidad de la atención de los clientes y usuarios, la reducción del tiempo de los diferentes procesos, y en conjunto, mejores negocios y retorno de la inversión, es decir mejores indicadores financieros.

Por otro lado, no se puede tratar de implementar un programa de mejoras, sin considerar los diferentes riesgos en cada aspecto, que pueden aparecer si se da más importancia a una perspectiva que a otra.

Se puede concluir, entonces, que el Cuadro de Mando Integral sirve para comunicar la visión y la estrategia de la organización, transformándola en acciones operacionales concretas.

La investigación es viable dado que se cuenta con los recursos financieros, humanos y técnicos para su realización, además de la facilidad de adquirir la información interna, lo que permitirá poder realizar su levantamiento eficientemente, pues se tiene el compromiso de parte de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera de proporcionar toda la información requerida, previa solicitud.

En la primera parte se detalla la importancia del trabajo en la implementación del CMI en el sector público; posteriormente se describe el ámbito de investigación, los objetivos generales y específicos, y el proceso de diseño, implementación y metodología a utilizar.

En el capítulo uno se muestra el Marco Teórico, en el que se revisa conceptos sobre el Cuadro de Mando Integral, describiéndolo como sistema de medición, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación. Además, concepto sobre los indicadores de gestión para entidades públicas, entre ellos se describe sus características, clases de Indicadores y el método para su construcción. En el capítulo dos se encuentran detallados los métodos utilizados en la presente investigación y el desarrollo de las perspectivas en la construcción del FODA y del CMI. Finalmente en el capítulo tres se detallan las propuestas y sus respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado de la implementación de los indicadores de gestión.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 El Cuadro de Mando Integral**

#### **1.1.1 Antecedentes**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por dos estudiosos de la administración, Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de Cuadro de Mando Integral (CMI) a la nueva herramienta. La puesta en marcha de su CMI tuvo un gran éxito y se convirtió en un estudio de caso compartido en conferencia a lo ancho y largo de Norteamérica y también fuera de dichas fronteras. El cuadro de mando ha sido tan ampliamente aceptado y ha resultado tan eficaz que Harvard Business Review lo proclamó como una de las 75 ideas más influyentes del siglo XX. María Toapanta (2010, p 39)

#### **1.1.2 Perspectivas teóricas de un Cuadro de Mando Integral**

La base de esta investigación es la propuesta de un Cuadro de Mando Integral o CMI, por lo que, para poder comprender los posteriores capítulos, es importante tener un conocimiento básico de lo que establece esta teoría. Como cualquier tema de importancia, existen muchas teorías de cómo crearla e implementarla de la mejor manera. En esta investigación se utiliza el modelo de CMI propuesto por Norton y Kaplan

#### **1.1.3 Planificación Estratégica**

Muchos analistas y negociantes proponen que el mundo de los negocios es análogo a un campo de batalla, de ahí que uno de los textos básicos en una escuela de negocios es “El

Arte de la Guerra". Como es bien sabido el éxito de cualquier batalla va depender del estudio y la estrategia que se planifique, los movimientos no se pueden realizar al azar, por el contrario, son establecidos meticulosamente, después de realizar un amplio estudio y análisis de las condiciones del sitio, el enemigo y las metas que se quieren conseguir.

A través de la planeación estrategia se establecen objetivos y estrategias que se deberán seguir para alcanzar objetivos y metas.

Proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia; después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquiera ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución que parezcan adecuadas. (Thomson y Strickland, 2002, pág.6)

De esta manera se concluye que, para que una empresa pueda prosperar y las instituciones públicas posesionarse, lo primero que tiene que identificar es hacia a dónde quieren llegar, cómo hacer para llegar ahí y en cuánto tiempo, buscando una optimización de los recursos como clientes y usuarios, fuerzas de trabajo o capital de la empresa e instituciones públicas en el transcurso.

Esta dirección, que marca la planificación estratégica de una empresa o institución pública, señala las vías por las cuales se pueden realizar los planes de acción, dependiendo de los objetivos. Es importante que la definición de esta dirección y el cómo emplearla, tome en cuenta a las principales partes de la organización, y los planes fijados deben ser concisos y concretos, abarcando todos los departamentos y direcciones de la empresa o institución pública para que funcionen en conjunto como un todo. A la vez, que puedan irse amoldando a los constantes cambios que externamente pueden afectarlos.

#### **1.1.4 Modelo de CMI de Norton y Kaplan**

La base del trabajo de investigación es el Cuadro de Mando Integral propuesto por Norton y Kaplan, por lo que es fundamental desarrollar los principales conceptos relacionados a esta teoría, para que el lector tenga un entendimiento más claro de la investigación y la propuesta del trabajo.

Norton y Kaplan exponen en su libro Cuadro de Mando Integral, en el año 2000, una analogía del manejo de un avión con el manejo de un negocio, esto también involucra la variable de la tecnología, que en estos momentos tienen un impacto bastante importante en los negocios al igual que en un avión.

Básicamente, lo que exponen en su analogía es que los pilotos de avión no utilizan únicamente un instrumento de medición, puesto que, por más experto sea el piloto en utilizarlo y sacarle el mayor provecho a esa medición, no es suficiente para poder pilotear de la manera más óptima el avión.

El CMI se considera una herramienta relativamente nueva, donde su concepto fue presentado inicialmente en 1992, por el periodista, analista político y escritor Robert D. Kaplan y el consultor de negocios David P. Norton; herramienta que se ha venido perfeccionando hasta su última publicación de su Cuadro de Mando Integral en el año 2000.

Esta herramienta se enfoca en la gestión estratégica de los negocios, buscando que las empresas no solo vean el ahora de sus negocios, si no que analicen bien la visión de la empresa, a dónde quieren llegar mediante una estrategia, cuáles son sus objetivos estratégicos, cómo llegar a donde se espera con esa estrategia y la manera de gestionar el procesos; todo esto con la intención de evaluar si lo que se está haciendo es lo correcto, lo esperado durante la fase de planeación y las decisiones que se podrían tomar para poder corregirlo.

Como se expuso anteriormente, las bases de esta herramienta de gestión estratégica se toman de lo expuesto por Kaplan y Norton, donde describen el Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los indicadores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro

de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2002, pág.14)

Lo innovador del Cuadro de Mando Integral consiste en tomar en cuenta diferentes perspectivas, no sólo la financiera. Se podría pensar que en una empresa lo único importante es la parte del dinero, por lo que el departamento que más debía ser evaluado era el financiero, con esto se esperaría que, cuidando el dinero, la empresa siempre tendrá utilidades y estará bien. Pero esto no necesariamente es cierto, se debe gestionar los procesos de una manera más integral, evaluando y analizando cada uno desde diferentes perspectivas, permitiendo que aquellos que se realizan día a día tengan relación con las metas estratégicas a largo plazo planteadas por la empresa.

Las diferentes perspectivas que se presentan en un Cuadro de Mando Integral tienen como objetivo principal el comunicar, brindar información y formación a la gerencia, para la toma de decisiones, y no utilizarlo como un sistema de control de procesos. Esto debido a que los indicadores que presenta contienen una unidad de propósito, y todas estas medidas están dirigidas hacia la obtención de una estrategia integrada, anteriormente planteada durante la planeación.

### **1.1.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para medir la Estrategia Empresarial y Organizacional**

#### **1.1.5.1 Perspectiva Financiera**

Resume las consecuencias económicas de las empresas con mediciones sencillas, de procesos que ya se han realizado. Estas perspectivas se enfocan en los objetivos financieros planteados, que se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, los gastos y demás aspectos fundamentales financieros de una empresa.

A través de una evaluación financiera se establecerán si los objetivos trazados se han alcanzado, estableciendo si la gestión financiera fue la adecuada. “Las medidas y objetivos financieros han de jugar un doble papel: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas dentro del CMI” (Kaplan & Norton, 2002, pág.63).

Otro autor que trata este tema es Gitman (2003) quien cita “el objetivo de la empresa y por consiguiente de todos los administradores y empleados es maximizar la riqueza para los propietarios para quienes se está trabajando”. (p.13) Donde se refleja la importancia de la parte financiera en las empresas, donde es muy importante, pero no la única.

#### **1.1.5.2 Perspectiva del Cliente**

Se identifican los segmentos de clientes y del mercado en los que se desenvuelve la empresa y las medidas de la actuación de esta en dichos aspectos. A la vez, esta perspectiva incluye indicadores que se enfocan a este ambiente externo de la empresa, los cuales podrían ser la satisfacción del cliente, la retención del mismo, adquisición de nuevos, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Además, incluye otros tipos de indicadores como el valor agregado que se ofrece al cliente. Todo esto tiene una relación directa con la fidelidad que tendrán con la empresa.

La visión de la organización, se traza en base a los objetivos que se pretenden obtener en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral. “la perspectiva del cliente del CMI traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda una organización” (Kaplan & Norton, 2002, pág.13).

#### **1.1.5.3 Perspectiva de los Procesos Internos**

Esta perspectiva ayuda a la gerencia a identificar los procesos internos que son críticos en la organización, los cuales deberían tener los mejores rendimientos de la empresa. El CMI no tiene un enfoque de mejora de procesos, si no que identifica los procesos que deben ser excelentes para cumplir los objetivos estratégicos. Otro aspecto que destaca es la parte de incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno, en este punto es donde se guarda la relación con los objetivos estratégicos, donde se espera que la empresa crezca e innove, y no que únicamente se mantengan los procesos actuales y la empresa se “mantenga a flote”.

Sobre el tema de procesos de la innovación, Kaplan y Norton (2002) establecen:

Las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes, luego... las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar nuevos mercados y clientes, para satisfacer las necesidades recién identificadas.(Kaplan & Norton, 2002, pág.111)

#### **1.1.5.4 Perspectiva de Innovación y Formación**

En los planes estratégicos que desarrollan las empresas, se esperaría que busquen crecer a lo largo de los años, este crecimiento generará nuevas necesidades que las empresas deberán resolver. Aquí es donde entra la cuarta perspectiva, que se enfoca en el crecimiento de la infraestructura que se debe construir para lograr ese incremento esperado a largo plazo.

La formación y progresión de las empresas proceden de las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Por lo que en esta perspectiva se podría identificar los puntos necesarios para poder alcanzar los objetivos estratégicos planteados, como la recualificación de empleados, potenciar sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procesos de la empresa. Los indicadores de esta perspectiva podrían ser genéricos en la parte de los empleados, y deberán llevar en tiempo real para los sistemas y procedimientos.

Kaplan y Norton (2002), citan tres componentes en esta perspectiva:

- Primero: la capacidad de los empleados y dar apoyo en indicadores como la satisfacción, retención o productividad para mejorar la empresa.
- Segundo: mejorar la capacidad de los sistemas de información poniendo la información a disposición de todos los empleados para que ayuden al cumplimiento de la estrategia.
- Tercero: la motivación que se considera vital para el logro de los intereses de la organización.

Con esto se concluye que el Cuadro de Mando Integral busca traducir la visión y la estrategia de las empresas u organización en objetivos e indicadores, lográndolo a través de un conjunto equilibrado de cuatro perspectivas que brindan un enfoque diferente a los directivos.

Esto incluye indicadores de los resultados deseados en los objetivos estratégicos planteados, además de los procesos que impulsarán los resultados esperados de la empresa para el futuro.

### **1.1.6 Aplicación en cascada del CMI**

En la aplicación en cascada del CMI Niven Paul R, 2002 indica:

Usar el CMI de alto nivel que se ha creado como modelo para la confección de cuadros de mando alineados desde la cúspide hasta el nivel más bajo de la empresa, es decir que se desarrolla cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa.(Niven, 2002, pág. 19)

Para que la aplicación en cascada tenga éxito, cada una de las personas de la empresa u organización debe poseer una clara comprensión de los objetivos e indicadores que forman el CMI del más alto nivel, de tal manera que todos los CMI que se desarrollen deben estar ligados a los objetivos generales.

Todos los empleados requieren la oportunidad de demostrar de qué manera sus acciones específicas marcan la diferencia y ayudan a que la empresa alcance sus objetivos estratégicos. La mejor forma de hacerla es aplicar en cascada el cuadro de mando integral, lo que proporciona una línea de visión a todos los empleados que va desde sus acciones diarias hasta las grandes metas reflejadas en el plan estratégico.

Las empresas que aplican el cuadro de mando en cascada hasta el último nivel obtendrán así el principal beneficio al asegurarse que todos los empleados, con independencia de su función o nivel, han desarrollado objetivos e indicadores que están en línea con los objetivos generales, y conocen que son una parte activa y fundamental para la estrategia general de la empresa.

### **1.1.8 Creación de un CMI que se ajuste al sector público**

El Cuadro de Mando Integral debe ser adaptado a las necesidades del sector público. “El CMI fue pensado teniendo en mente la empresa con fines lucrativos, por lo que su estructura básica debe ser modificada para que las entidades del sector público puedan utilizarlo con todas sus ventajas” (Olve, Jan, Wetter, 2000. Pág.63).

La estrategia sigue estando en el centro del sistema, pero las organizaciones gubernamentales a menudo tienen dificultades para cultivar una estrategia clara y concisa, éstas necesitan complementar los objetivos de estrategia con perspectivas de mayor nivel que describan por qué existen y, en definitiva, qué es lo que esperan conseguir. En otras palabras, necesitan describir su misión.

Colocando la misión en la parte más alta se establece una clara distinción entre un cuadro de mando del sector público y otro del sector privado. De la misión fluye una visión de los clientes de la empresa, no de los interesados en los aspectos financieros.

Las empresas privadas son responsables de los resultados ante quienes les proporcionan capital (los accionistas) y controlan esta responsabilidad mediante los resultados conseguidos en la perspectiva financiera del cuadro de mando. Pero en el sector público no es así. Aquí la atención se centra en los clientes y en servir sus necesidades para cumplir con la misión. Pero la pregunta «¿quién es el cliente?» es una de las cuestiones más complejas en identificar para adoptar un CMI para el gobierno.

En el sector público, a diferencia del privado donde la actividad es lucrativa, distintos grupos diseñan el servicio, lo pagan y en último término se benefician de él. Esta red de relaciones hace que determinar quién es el cliente sea un reto formidable para muchos directivos del sector público.

Cada grupo de clientes identificado probablemente dará distintos indicadores en las otras tres perspectivas del cuadro de mando. Una vez que se los ha definido, la tarea de elegir indicadores de resultados para todas las perspectivas se hace mucho más sencilla.

En el CMI para el sector público, los indicadores financieros pueden potenciar el éxito de los clientes o representar límites dentro de los que el grupo debe operar. El objetivo final en el sector público es cumplir con su misión y con los requisitos de los clientes, no alcanzar el éxito financiero.

Los indicadores del proceso interno en el sector público deberían derivarse de la propuesta de valor reflejada en la perspectiva del cliente. La noción de propuesta de valor a

menudo es nueva para las instituciones del sector público que están más acostumbradas a simplemente cumplir con los presupuestos.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, la del proceso interno y la de los clientes, las empresas gubernamentales deben desarrollar valores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados que permitirán esos resultados positivos.

## **1.2 Indicadores de gestión para entidades públicas**

El gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizando a la Contraloría General del Estado (CGE) de su supervisión y control.

En el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, Art. 15, expresa: “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo”. (Contraloría General del Estado, 2016, pág. 5)

Como base fundamental para la elaboración de indicadores de gestión se requiere que la institución haya implementado el control interno teniendo en cuenta que se conoce la importancia del control de gestión debido a que las actividades que realiza una institución requiere cuantificarse, es decir, medirse y esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los procesos se han alcanzado.

Es por eso que se define las características que deberían medirse:

- ✓ Economía.- Uso oportuno de los recursos (humanos, materiales y financieros) en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible
- ✓ Eficiencia.- Este indicador pretende medir la consecución de los resultados con respecto a los recursos usados, buscando minimizar la cantidad de recursos usados para la consecución de los objetivos.

- ✓ Eficacia.- Para esta medición se requiere objetivos y metas programados. Y consiste en comparar los resultados esperados con los reales, sin importar la cantidad de recursos usados.
- ✓ Equidad.- Pretende medir la igualdad (justicia) al acceso a los servicios.
- ✓ Calidad.- Busca medir la satisfacción del cliente (ciudadano) respecto a la actuación de la administración pública y la prestación de servicios.
- ✓ Impacto.- Con este tipo de indicador se quiere tener el control del entorno, en una sociedad con cambios constantes por la dinámica que nos ha traído la globalización.
- ✓ Ecología.- Se requiere tener el control de que la prestación de servicios pueda mantenerse a través del tiempo relativo a requisitos ambientales y su impacto.

### **1.2.1 Importancia de la evaluación de desempeño**

Uno de los principales problemas en el sector público es verificar la actuación de los funcionarios, es por esto que la medición del desempeño requiere la asignación de responsabilidades.

Los gobernantes son los encargados de manejar el poder, y lo que espera la colectividad es que se lo maneje a favor del interés público, evitando cualquier clase de abuso.

Joseph Guinarti Solá, autor de “Indicadores de Gestión para entidades públicas” divide en tres áreas a los cuales aplicar los indicadores de desempeño:

- Desempeño operativo.- Estos a su vez pueden dividirse en: relevancia, efectividad, eficiencia, integridad.
- Desempeño financiero.- Se basa en dos aspectos: se está cumpliendo la ejecución presupuestaria y si los recursos se están manejando adecuadamente (con principios y controles), para esto el autor recomienda la implantación de un sistema de contabilidad de costos.

- Desempeño de congruencia.- Encargados de medir si las acciones tomadas están acorde con las leyes, políticas, regulaciones, etc.

La medición se torna un trabajo difícil de realizar por la falta de claridad de lo que se requiere medir y cuál es la necesidad de la medición, es decir la falta de claridad del “¿Qué?” medir y “¿por qué?”.

### **1.2.2 Definición de Indicadores**

El Manual de Auditoría de Gestión (MAG) los define como “instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades”(Contraloría General del Estado, s/f, pág. 78).

En el Manual de Auditoría de Gestión, pág. 78, “Construcción de indicadores para el sector público” indica que:

“Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir”(Contraloría General del Estado, s/f, pág. 78).

### **1.2.3. Características de los Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- ✓ Medibles, que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.
- ✓ Específicos, esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
- ✓ Relevante: que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.
- ✓ Pertinentes: el indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.
- ✓ Programables en razón de que han sido previstos en la planificación institucional, si no lo han sido, de todas formas deben permitir medir los resultados institucionales.

- ✓ Calificables, es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.
- ✓ Alcanzables, debido al realismo con que han sido planificados.
- ✓ Accesibles: Los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y deducir
- ✓ Responsables, esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

#### **1.2.4 Clases de Indicadores**

- ✓ Indicadores *inputs*: Son fundamentales para la evaluación de economía y eficiencia, y se los puede obtener de la contabilidad de costos. Son las medidas que nos permiten conocer la clase y cantidad de recursos usados en una determinada acción o programa.
- ✓ Indicadores *Outputs*: estos pretenden obtener la calidad de los servicios prestados o de un programa.
- ✓ Indicadores *Outcomes*: Son los aportes en términos no monetarios de una actividad o programa, también conocidos como indicadores de eficiencia social.

#### **1.2.5 Método para la construcción**

El MAG, para los organismos públicos describe la siguiente metodología:

- a) Definición de la entidad, función o rubro que se requiere medir. Es elemental tener muy claro al definir el parámetro, qué es lo que se va a medir, la gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular, basado en los factores críticos de éxito.
- b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador.- Debe estar claro como se utilizará el indicador, de manera de poder administrar cualquier medida correctiva. En este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué persona o personas lo obtendrán?, ¿quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?, etc. Todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

- c) Determinación de la fuente de datos.- se debe establecer de manera anticipada de dónde se obtendrá la información que permita obtener el indicador; puede ser del sistema de información contable, de datos estadísticos, de registros informales u otros. Además esta información debe cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.
- d) Análisis de información.- Una vez implementado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.
- e) Determinación de la periodicidad del medidor.- Se define cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador.
- f) Identificación del receptor del Informe de Gestión.- se debe determinar quiénes serán los usuarios del informe de gestión, es decir quiénes usarán la información en la toma de decisiones.
- g) Revisión de los indicadores.- Los indicadores deben ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la institución.
- h) Usuarios de la información fuente.- también es importante establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisión es resultado de todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, esto es, el emisor, el receptor, el medio como se transmite y otros.

### **1.2.6 Referentes (Benchmarking)**

En el caso de referentes es importante Niven Paul R, 2002, indica que:

“Para lograr la interpretación de los indicadores se requiere una comparación, existe la dificultad de tener datos teóricos para todos los casos, por lo que se puede hacer uso de las técnicas del benchmarking” (Niven, 2002, pág.76)

Lo que el benchmarking pretende es tener estándares de comparación que permitan evaluar las actividades, bienes y servicios, respecto a las organizaciones más desarrolladas, y con correcto proceso de gestión, buscar enrumbarse hacia las instituciones sobresalientes.

El *benchmarking* puede ser interno, externo (competitivo) y genérico. Este último pretende lograr sinergia, iniciativa, comportamientos intrépidos y creativos dejando de lado los viejos paradigmas.

### **1.2.7 Sistema de información**

Múltiples son los inconvenientes que se presentan al recopilar la información entre los que se encuentran:

“Los problemas para recopilar los datos pueden tener diversos orígenes: acceso a la información, poblaciones extensas, registros desactualizados, confidencialidad, grupos de interés en las fases de provisión y procedimientos, etc.” (Solá, 2003, pág. 26)

Para facilitar la recolección y permitir el uso de la información, es necesario tener un sistema que recopile todos los datos y se los transforme. Para el diseño de los sistemas, en teoría, es necesario normalizar la obtención de la información, pero esto es un planteamiento ideal, esta estandarización entonces pretende en la medida de lo posible buscar normas o guías para el diseño del sistema de información.

La recogida de datos debe adaptarse a la función propia a evaluar. Además, el diseño debe enfocarse a satisfacer las expectativas del cliente, para recolectar los resultados de este tipo las técnicas de muestra son las recomendadas, vista un censo resultaría muy caro.

## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Enfoque metodológico que se asumirá en la investigación**

La investigación será exploratoria, descriptiva y explicativa. Exploratoria pues se analizará un problema poco estudiado, descriptiva, considerando que se describirán las variables en un área específica y definida temporalmente y explicativa al tratar de explicar el comportamiento de la variable.

### **2.2 Población**

La población de estudio serán las 255 cooperativas de ahorro y crédito registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y dentro de estas 192 calificadas en el Banco Central del Ecuador, de los Segmentos 3 y 4.

### **2.3 Muestra**

No se realizará el cálculo de muestra, pues se analizará la totalidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3 y 4, en el territorio ecuatoriano registradas y calificadas en el Banco Central del Ecuador, el análisis se realizará sobre la totalidad de la población.

### **2.4 Unidades de estudio**

La unidad de estudio son las Cooperativas de Ahorro y Crédito ubicadas en el territorio ecuatoriano distribuidas en las siguientes zonas:

Zona 1: Costa Norte; Sierra, Norte y Centro y Oriente Norte y Centro;

Zona 2: Sierra Sur, Austro, Oriente Sur;

Zona 3: Costa Centro Y Sur y Galápagos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que están registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, son 599 y están clasificadas de la siguiente forma:

**Tabla 1: Cooperativas de Ahorro y Crédito registradas en la SEPS**

Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5	Total
32	40	80	175	272	599

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaborado por. El autor

En el Banco Central del Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran registradas y calificadas según el segmento tienen la siguiente clasificación:

**Tabla 2: Cooperativas de Ahorro y Crédito registradas y calificadas en el BCE**

Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5	Total
31	40	73	119	114	377

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por. El autor

## **2.7 Métodos y técnicas a emplear**

Para alcanzar el objetivo de conocer la situación actual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en lo referente a su calificación en el Banco Central, así como también en el uso de los productos y servicios que ofrece el mismo, se utilizarán los siguientes métodos y técnicas:

- Método de análisis: A través del cual se analizarán los datos obtenidos después de la aplicación de las técnicas la encuesta y entrevista, a las instituciones financieras de la Economía Popular y Solidaria.
- Método Descriptivo: Para analizar el comportamiento habitual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en uso de productos y servicios que ofrece el Banco Central.

## **2.8 Forma de procesamiento de la información**

La información será procesada a través de programas estadísticos para poder tabular, graficar y analizar los datos, entre estos se pueden nombrar: Microsoft Excel, Minitab, StatisticalPackageforthe Social Sciences (SPSS).

## **2.9 Análisis Situacional de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera**

### **2.9.1 Antecedentes**

El Banco Central del Ecuador (BCE) en cumplimiento al Código Orgánico Monetario y Financiero en su Art. 36 numeral 9, donde nos indica que: el Banco Central del Ecuador debe, promover la participación de las entidades del sector financiero popular y solidario, a fin de ampliar a través del Sistema Nacional de Pagos, el acceso y utilización de los servicios financieros a segmentos de la población con limitado acceso a estos servicios. Efectivamente, el BCE promueve la participación en el Sistema Nacional de Pagos, de las instituciones del sistema financiero nacional, en especial de las organizaciones que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario a través de un esquema de participantes directa e indirecta, que permite canalizar la gestión transaccional de cobros y pagos emitidas por los clientes de las instituciones financieras nacionales participantes.

### **2.9.2 Misión**

La Misión del Banco Central del Ecuador en materia de Inclusión Financiera, es ampliar el acceso a servicios financieros para Instituciones Financieras Intermediarias (IFIS) de la Economía Popular y Solidaria, a través de la mejora e innovación de productos, para atender a los segmentos más vulnerables y excluidos de la población.

El BCE ejecuta esta política pública de inclusión financiera a través de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera, con las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- En coordinación con el ente rector, incorporar a las instituciones financieras del sector de la Economía Popular y Solidaria al Sistema Nacional de Pagos;
- Promover su transaccionalidad en el Sistema Nacional de Pagos;
- Administrar el Sistema Red de Redes;
- Establecer mecanismos para fortalecer el pago de transferencias fiscales a la población;
- Estructurar e implementar estrategias de educación y cultura financiera, en coordinación con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria;

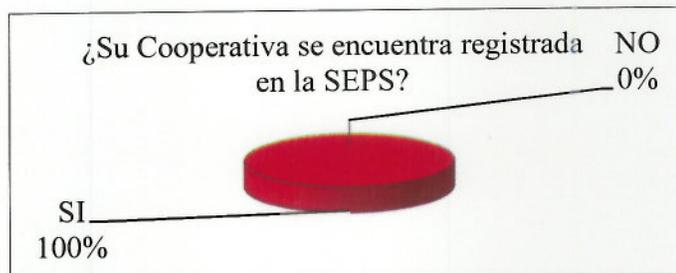
- En coordinación con la entidad encargada del acompañamiento y fomento, implementar planes de asistencia y mejora en la gestión de las instituciones financieras del sector de la economía popular y solidaria;
- Proponer mejoras a la normativa vigente en el ámbito de su competencia; y,

Las demás que determine la administración del Banco Central del Ecuador.

### 2.9.3 Estudio y Análisis del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria.

Se procedió a realizar las encuestas y entrevistas a varias Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Economía Popular y Solidaria, de los segmentos 3 y 4, con la finalidad de obtener información sobre su percepción frente a los productos y servicios que ofrece el Banco Central del Ecuador, el incremento de clientes y su posicionamiento financiero en el territorio nacional ecuatoriano.

**Gráfico1:** ¿Su Cooperativa se encuentra registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?



Elaborado por: El autor

### Análisis

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, para su funcionamiento dentro del territorio ecuatoriano, deben ser calificadas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, mediante resolución de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015 en el que establece: en el artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos: **Segmento 1:** Mayor a 80'000.000,00., **Segmento 2:** Mayor a 20'000.000,00 hasta

80'000.000,00., **Segmento 3:** 5'000.000,00 hasta el 20'000.000,00., **Segmento 4:** 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00., **Segmento 5:** Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales.

**Gráfico2:** ¿Su Cooperativa se encuentra calificada en el BCE?

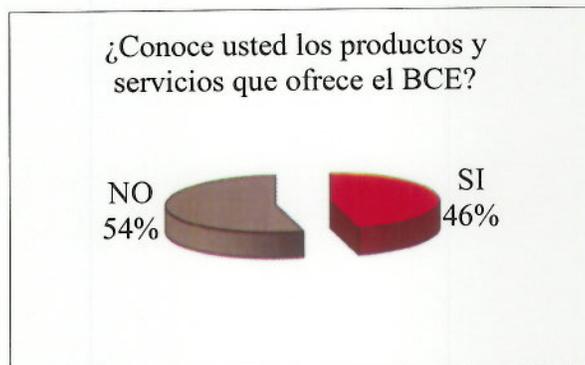


Elaborado por: El autor

### Análisis

El Banco Central del Ecuador califica a las COACs al Sistema Nacional de Pagos, para que estas instituciones que pertenecen a la Economía Popular y Solidaria puedan utilizar los productos y servicios que la BCE ofrece, como vemos en la gráfica el 25% de las COACs de los segmentos 3 – 4, objeto de nuestro estudio, no están calificadas al SNP.

**Gráfico 3:** ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece el BCE?

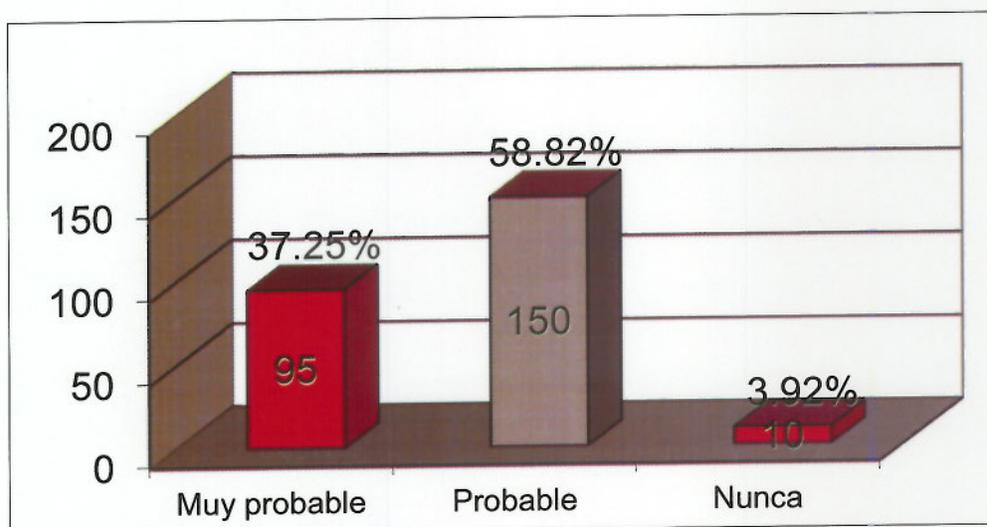


Elaborado por: El autor

### Análisis

Las cooperativas de los segmentos encuestados, un poco más de la mitad, no conocen de los productos y servicios que ofrece el BCE, ya sea porque no se socializó los mismos con estas COACs o existe un desinterés de las mismas.

**Gráfico 4:** ¿Qué tan probable es que se haga un desarrollo tecnológico dentro de su Cooperativa?

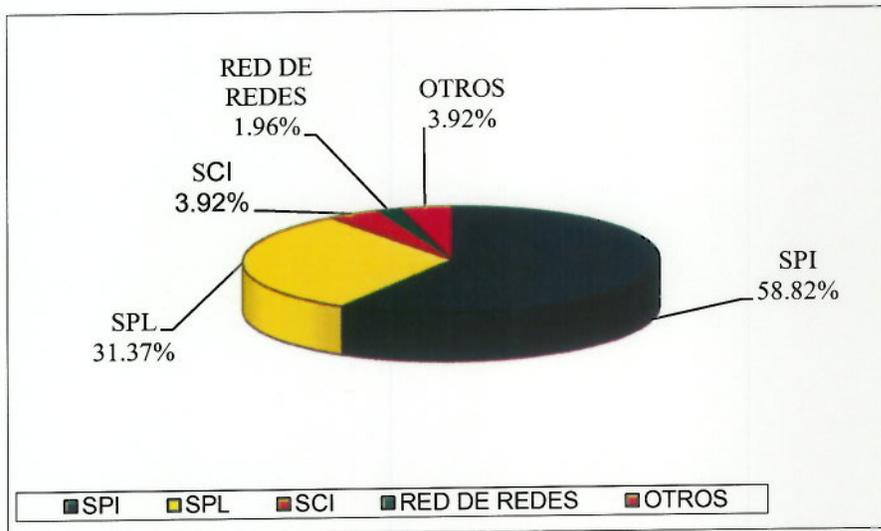


Elaborado por: El autor

### Análisis

Para las cooperativas de estos segmentos, se les hace difícil el desarrollar productos y servicios dentro de sus instituciones por su capacidad tecnológica, eso hace que las cooperativas busquen el servicio de desarrolladores o cabezas de Red para que ellos les brinden el servicio que están solicitando.

**Gráfico 5:** ¿Dentro de los productos y servicios que ofrece el BCE SPI, SPL, SCI, CCC, Remesas CAIXA, SRSP, Remesas RIA, Sistema Red de Redes, cuáles cree usted que es el más importante para su Cooperativa?

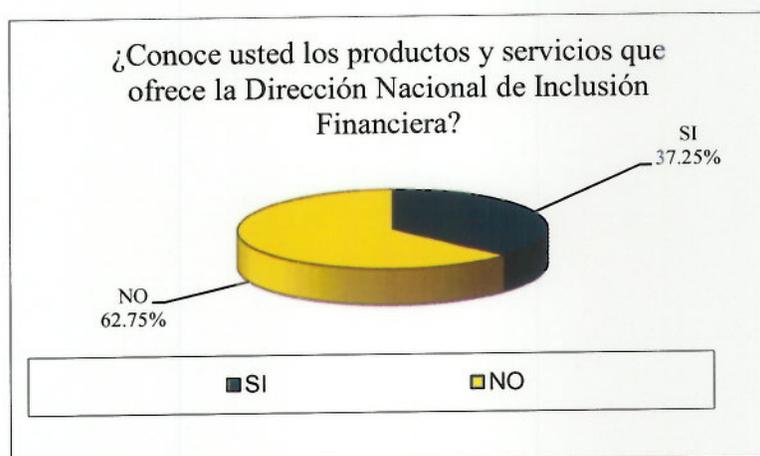


Elaborado por: El autor

### Análisis

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, únicamente hacen uso del sistema de pagos interbancario, del sistema de pagos en línea, del sistema de cobros interbancario, y los otros sistemas es bastante bajo, estos últimos productos deberían ser objeto de capacitación para utilización de recursos.

**Gráfico 6:** ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece la Dirección Nacional de Inclusión Financiera?

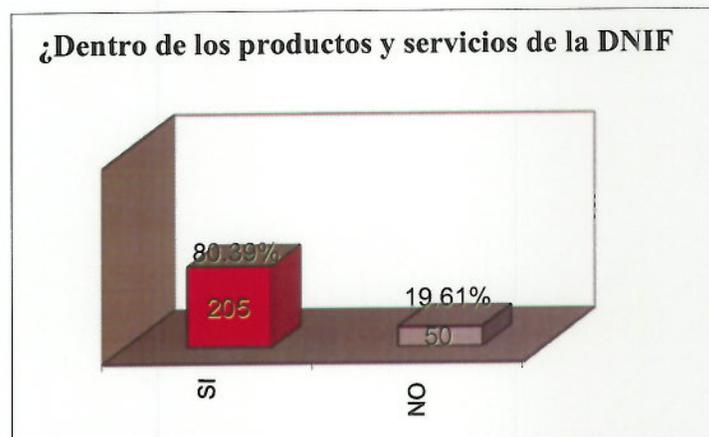


Elaborado por: El autor

## Análisis

Los productos de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera son relativamente nuevos, los productos del Sistema Red de Redes entre ellos tenemos, el servicio de Ventanilla Compartida, BDH y transferencias, adicional la DNIF brinda el servicio de recaudación del Sistema Único de Pensiones Alimenticias SUPA, estos productos y servicios deberían ser objeto de sociabilización y capacitación para la utilización de los mismos.

**Gráfico 7:** ¿Dentro de los productos y servicios de la DNIF ofrece el Servicio de Ventanilla Compartida y Recaudación del SUPA? ¿Implementaría alguno de estos servicios en su Cooperativa?



Elaborado por: El autor

## Análisis

Dentro de la socialización de los productos y servicios que ofrece la DNIF, se debería fortalecer las capacitaciones en los beneficios económicos que estos servicios ofrecen, con el objetivo de bancarizar a los sectores vulnerables del país y así aumentar los clientes en las Cooperativas.

**Gráfico 8:** ¿Tiene la Cooperativa un plan para incrementar clientes?



Elaborado por: El autor

### Análisis

Dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, no tienen un plan concreto de incremento de clientes, la captación de clientes se basa en los créditos otorgados ya que ellos deben tener una cuenta en la COAC para poder acceder a los créditos.

**Gráfico 9:** ¿Los créditos otorgados dentro de su Cooperativa a que sector de la población van dirigidos?



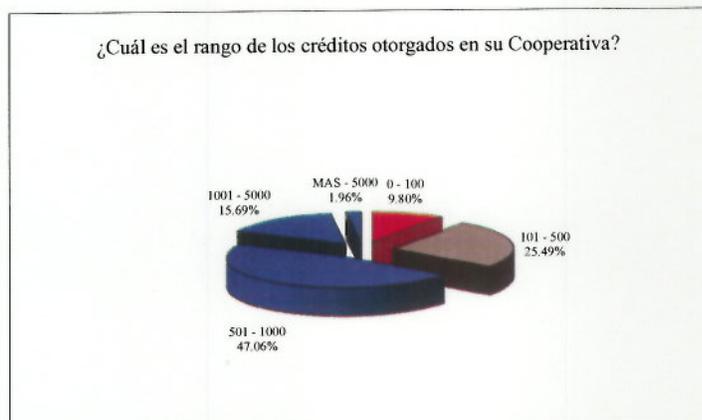
Elaborado por: El autor

### Análisis

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están enfocadas en otorgar créditos al sector de la producción como se lo representa en la gráfica, estos créditos están dirigidos al sector rural

de la población, la diversificación de los productos y servicios y la mejora de las tasas de intereses, va hacer que más clientes se integren al cooperativismo.

**Gráfico 10:** ¿Cuál es el mayor rango de los créditos otorgados en su Cooperativa?

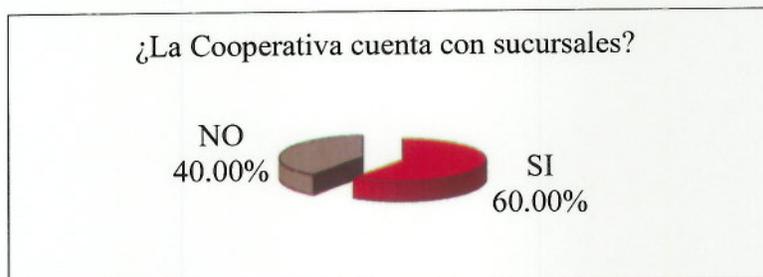


Elaborado por: El autor

### Análisis

Si los créditos que otorgan las Cooperativas de Ahorro y Crédito están dirigidos al sector de la producción, debemos analizar el monto que estas dan a los usuarios, si bacarizamos a las personas de sectores marginados del país, estos van a tener un historial crediticio, que les va ayudar a acceder a créditos y a otros productos y servicios que ofrezca las COACs.

**Gráfico 11:** ¿La Cooperativa cuenta con sucursales?

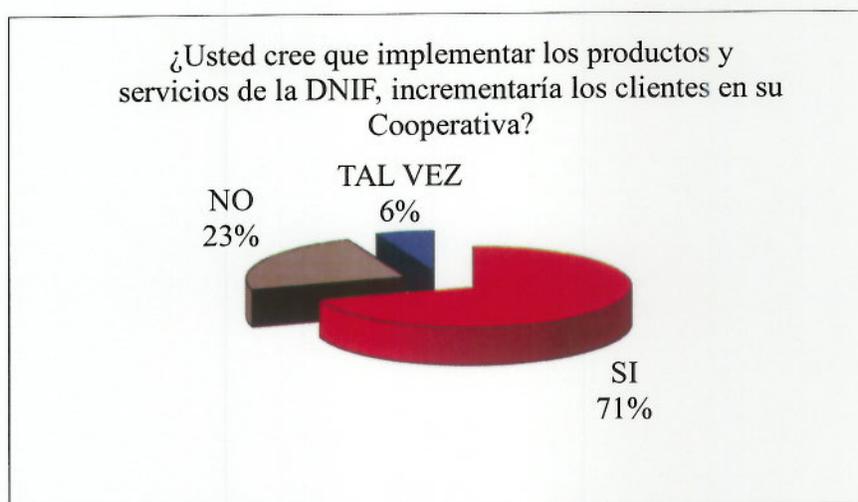


Elaborado por: El autor

## Análisis

Por la capacidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 3 – 4, la mayoría de estas no tienen sucursales, la idea es que se conforme cajas de ahorro y cajas comunales de la Cooperativa para que los clientes alejados de la matriz puedan realizar sus transacciones en su comunidad.

**Gráfico 12:** ¿Usted cree que implementar los productos y servicios de la DNIF, incrementaría los clientes en su Cooperativa?



Elaborado por: El autor

## Análisis

Los productos y servicios que ofrece las Dirección Nacional de Inclusión Financiera, deben ser más difundidos desde el punto de vista económico y de captación de clientes nuevos para las Cooperativas, darles a conocer los beneficios de estos y darles la facilidad para que puedan desarrollar los mismos.

### 2.9.4 Análisis de la Entrevista

Se desarrolló la entrevista a funcionarios que trabajaron en el campo de Inclusión Financiera, no solo en el Banco Central del Ecuador, sino en otras Instituciones Públicas vinculadas a la Inclusión Social y Financiera, estos fueron los resultados y el análisis.

**1. ¿Conoce que es la Inclusión Financiera?, ¿Qué información tiene de ella?**

Las personas entrevistadas, coinciden que el objetivo de la inclusión financiera está enfocado a brindar acceso los productos y servicios a los sectores más vulnerables de la población.

**2. ¿Usted cree que la Economía Popular y Solidaria es Inclusiva?**

Los expertos tienen una idea clara, que la Economía Popular y Solidaria mediante el Cooperativismo es inclusiva, ya que estas buscan socios que se encuentran en sectores alejados de la población.

**3. ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece la dirección nacional de inclusión financiera del BCE? ¿Según su experiencia, estos productos y servicios que ofrece la DNIF- BCE, están dirigidos a grupos de personas que pertenecen a la economía popular y solidaria?**

Mediante estos productos y servicios que ofrece la Dirección Nacional de Inclusión Financiera como por ejemplo, Educación Financiera se llega directamente a los clientes de las Cooperativas e Instituciones Financieras.

**4. ¿Cree usted que con los productos y servicios que ofrece la DNIF - BCE, a las cooperativas de ahorro y crédito, atenderían a los sectores marginados de la población?**

Los productos y servicios que ofrece la Dirección Nacional de Inclusión Financiera están creados para este fin, de atender al sector de la población marginada de país, personas que no han sido bancarizadas y que por esta razón no pueden acceder a los productos y servicios crediticios de las Instituciones Financieras de la Economía Popular y solidaria.

**5. ¿Qué consideraría usted una mejora, en la dirección nacional de inclusión financiera?**

Realizar un Plan Estratégico de seguimiento a las calificaciones de las cooperativas e incentivar a las que no para que ingresen al Sistema Nacional de Pagos, adicional ver mediante políticas públicas, la creación de un servidor que sea manejado por el Banco Central del Ecuador, donde se desarrollen todos los productos y servicios y

que las Cooperativas que no cuenten con un infraestructura tecnológica fuerte, puedan acceder a estos servicios mediante servicios web.

**6. ¿Cuál sería el papel del BCE, para mejorar la Educación Financiera, dentro de la Economía Popular y Solidaria?**

El Banco Central del Ecuador como un ente independiente, debería crear alianzas entre las entidades públicas y privadas, así analizando experiencias crear un proyecto que sea enfocado directamente a los clientes de las instituciones financieras, siendo el banco Central el líder de este proyecto.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA**

### **3.1 Cuadro de Mando Integral en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera – Banco Central del Ecuador**

En el presente capítulo, se realiza un análisis de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral correspondientes a la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador. Luego de analizar el FODA, se determinan los objetivos estratégicos junto con sus indicadores y las variables críticas, de lo cual se presenta una propuesta para el cuadro de mando integral.

### **3.2 Aspectos estratégicos de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera – Banco Central del Ecuador**

La información que permitió el desarrollo del Cuadro de Mando Integral fue obtenida posterior al análisis y estudio de la misión, visión, políticas, valores y áreas estratégicas determinadas en el Plan Nacional del Buen Vivir 2017 – 2021, relacionadas al acceso de servicios financieros de calidad, con preferencia a los actores de la economía popular y solidaria.

### **3.3 Operacionalización de objetivos**

La importancia de la operacionalización de objetivos radica en que la estructura de las variables permiten alcanzar precisión y claridad en las características de cada variable aproximándola a la realidad.

Factores analizados dentro de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera, para el Diseño del Cuadro de Mando Integral.

Objetivo General: Diseño del Cuadro de Mando Integral, en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador en el periodo 2019.

**Tabla 3: Objetivos del Cuadro de Mando Integral**

Objetivos	
	Promover la inclusión financiera y el acceso a los servicios financieros a las entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario
	Promover la participación de las entidades del sector financiero popular y solidario en el sistema central de pagos.
	Incrementar el número de entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario calificadas en el Sistema Central de Pagos
	Incrementar el número de entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario registradas en el Sistema Central de Pagos
	Canalizar la gestión transaccional de cobros y pagos para incrementar el número de socios que forman parte de las Cooperativas de ahorro y crédito que utilicen el sistema del BCE
	Presentación de cada uno de los sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos
	Establecer el cronograma de trabajo en sus tres etapas: socialización, capacitación, educación financiera
	Gestión de territorio a las entidades de la economía popular y solidaria
	Presentación de los sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos.
	Impulsar el uso de medios de pago electrónico y de las ventajas de estos sistemas
	Visitas in situ para dar a conocer a las cooperativas de ahorro y crédito los servicios que presta el Sistema Central de Pagos administrado por el Banco Central del Ecuador
	Dar a conocer la infraestructura tecnológica del Sistema de Pagos Interbancario

ZONAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
<b>ZONA 1</b>	Socialización	Gabriela Escudero
	Capacitación	Alejandro Calderón
	Educación Financiera	Feliz Cueva
<b>ZONA 2</b>	Socialización	Damian Gualpa
	Capacitación	Damian Gualpa
	Educación Financiera	Laura Latorre
<b>ZONA 3</b>	Socialización	Laura Latorre/Felix Cueva
	Capacitación	Laura Latorre
	Educación Financiera	Laura Latorre

Elaborado por: El autor

### 3.4 Caracterización de planificación estratégica de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador

El objetivo principal de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador es permitir que la “inversión doméstica dote de liquidez a la banca pública y de esta forma financiar a sectores como el de la EPS, generando un efecto multiplicador en la economía”(Banco Central del Ecuador, 2017, págs. 2-4); el Cuadro de Mando Integral se relaciona con y es desarrollada en función a este fin.

Gráfico 13: Cuadro de Mando Integral en la Gestión Pública

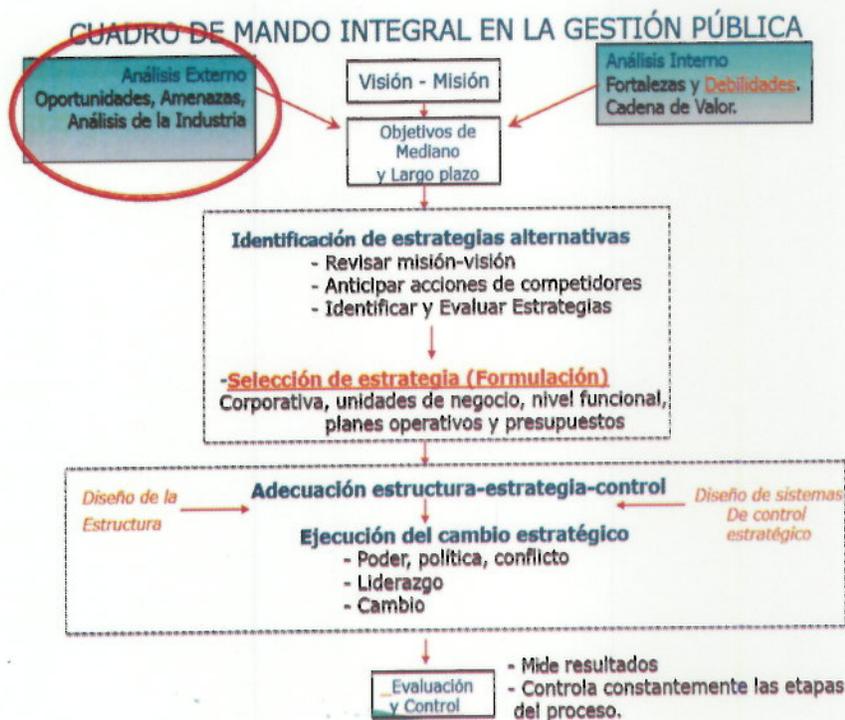


Gráfico: Cuadro de Mando Integral en la Gestión Pública

Fuente: (Holguín, 2017, pág. 13)

Para la elaboración de la matriz FODA se establecieron en primer lugar el contexto interno de la institución determinada por fortalezas y debilidades de la Dirección Nacional Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador.

#### Fortalezas:

- Los servicios financieros que ofrece se dirigen con preferencia a grupos de personas que pertenecen a la economía popular y solidaria.
- Relacionada con el Sistema Financiero Popular y Solidario.
- Cobertura geográfica nacional del Sistema Financiero Popular y Solidario.
- Crecimiento transaccional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Sistema Nacional de Pagos.
- Intercambio de tecnología internacional y nacional.
- Desarrollo de nuevas investigaciones.

#### Debilidades

- Sistema de estrategias ineficaz
- Inestabilidad y complejidad en los procesos internos
- No posee indicadores que midan avances de sus actividades, estrategia
- Desconocimiento de cumplimiento en los tiempos apropiados para cumplimiento de objetivos.

Luego se identificó el entorno externo de la Dirección Nacional Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador a través de identificar las oportunidades y amenazas.

#### Oportunidades

- La Dirección Nacional de Inclusión Financiera – Banco Central del Ecuador tiene actividades únicas, establecidas en la Ley internacionalmente.
- Liquidez
- por los diferentes productos que ofrece.

### Amenazas

- Regulaciones gubernamentales
- Falta de promoción de productos.
- Malos gobernantes.
- Peligro de desaparición de la Dirección debido al nuevo sistema de gobierno
- Inestabilidad laboral

Con la información analizada se presenta la matriz FODA.

**Tabla 4: Matriz FODA Dirección Nacional Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador**

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios financieros que ofrece se dirigen con preferencia a grupos de personas que pertenecen a la economía popular y solidaria.</li> <li>• Relacionada con el Sistema Financiero Popular y Solidario</li> <li>• Cobertura geográfica nacional del Sistema Financiero Popular y Solidario.</li> <li>• Crecimiento transaccional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Sistema Nacional de Pagos</li> <li>• Intercambio de tecnología internacional y nacional.</li> <li>• Desarrollo de nuevas investigaciones.</li> <li>• Tercero Confiable.</li> <li>• Reconocimiento institucional</li> <li>• Cuenta con sistemas automatizados que permiten reportes e informes inmediatos (Banco Central del Ecuador, Rendición de cuentas 2013, 2013, págs. 26-29).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones gubernamentales</li> <li>• Falta de promoción de productos.</li> <li>• Malos gobernantes.</li> <li>• Peligro de desaparición de la Dirección debido al nuevo sistema de gobierno</li> <li>• Inestabilidad laboral</li> </ul>
OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Dirección Nacional de Inclusión Financiera – Banco Central del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de estrategias ineficaz</li> <li>- Inestabilidad y complejidad en los</li> </ul>

### 3.5 Objetivos Estratégicos propuestos

En concordancia con el Plan los objetivos estratégicos propuestos son:

**Tabla 5:** Relación perspectivas y objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos
Financiera	Promover la inclusión financiera y el acceso a los servicios financieros a las entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario
Financiera	Promover la participación de las entidades del sector financiero popular y solidario en el sistema central de pagos.
Clientes	Incrementar el número de entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario calificadas en el Sistema Central de Pagos
Clientes	Incrementar el número de entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario registradas en el Sistema Central de Pagos
Clientes	Canalizar la gestión transaccional de cobros y pagos para incrementar el número de socios que forman parte de las Cooperativas de ahorro y crédito que utilicen el sistema del BCE
Procesos	Presentación de cada uno de los sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos
Procesos	Establecer el cronograma de trabajo en sus tres etapas: socialización, capacitación, educación financiera
Procesos	Gestión de territorio a las entidades de la economía popular y solidaria
Procesos	Presentación de los sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos.
Procesos	Impulsar el uso de medios de pago electrónico y de las ventajas de estos sistemas
Aprendizaje	Visitas in situ para dar a conocer a las cooperativas de ahorro y crédito los servicios que presta el Sistema Central de Pagos administrado por el Banco Central del Ecuador
Aprendizaje	Dar a conocer la infraestructura tecnológica del Sistema de Pagos Interbancario

Elaborado por: El autor

### 3.6 Factores relevantes para la matriz del cuadro de mando integral

Luego del diagnóstico situacional de la Dirección Nacional de Inclusión Económica del Banco Central del Ecuador y desarrollar los objetivos estratégicos, continuando con el proceso del modelo de metodología del cuadro de mando integral se determinan los factores relevantes para la matriz buscando la consecución de la gestión institucional.

**Tabla 6:** Balance Scorecard Project Cuadro de indicadores

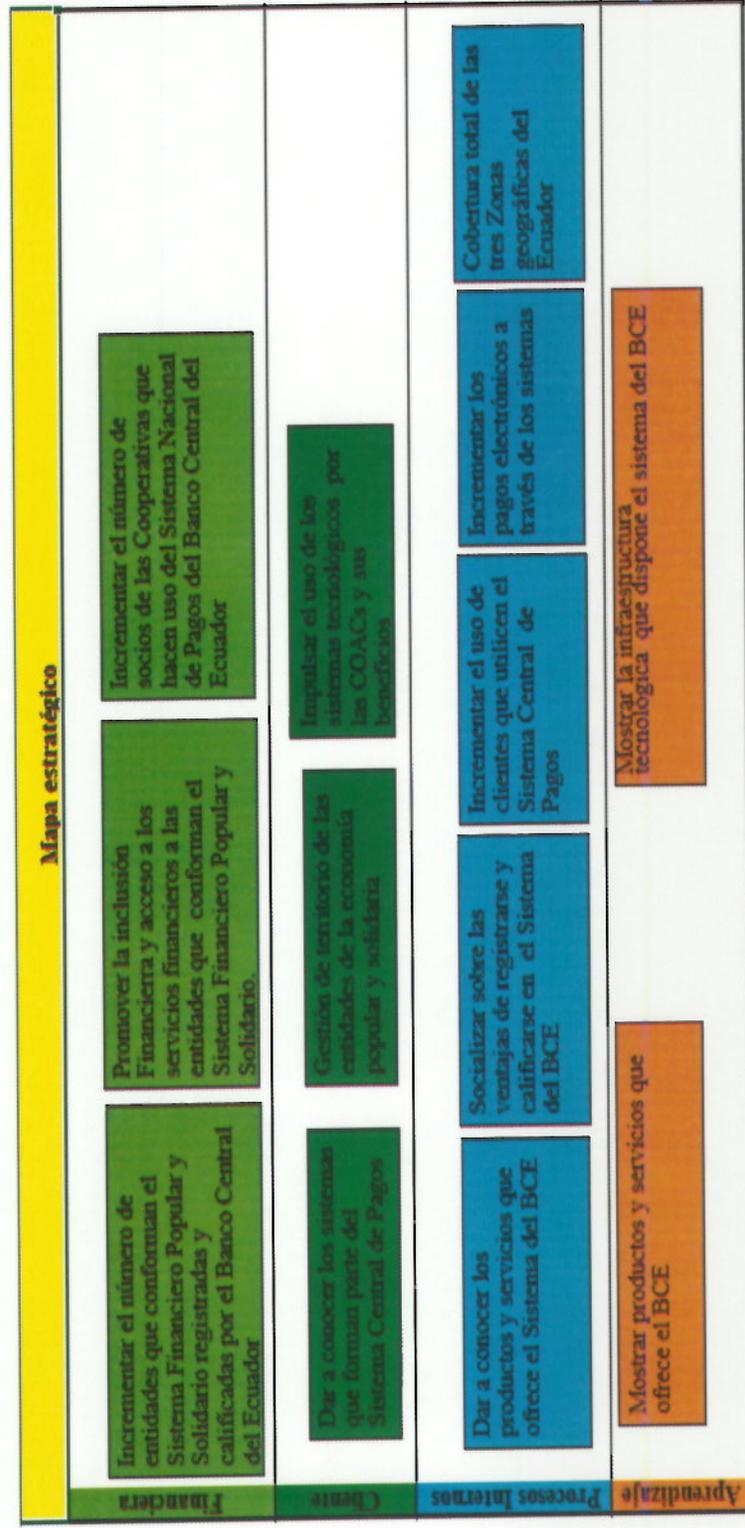
Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores
Financieros	Promover la inclusión financiera y el acceso a los servicios financieros a las entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario	Número de COACs registradas/Número total COACs
	Promover la participación de las entidades del sector financiero popular y solidario en el sistema central de pagos.	Número de COACs que participan en el Sistema del BCE/Número total COACs
	Incrementar el número de entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario calificadas en el Sistema Central de Pagos	Número de entidades calificadas / número total de entidades del sector financiero popular y solidario
Clientes	Establecer el cronograma de trabajo en sus tres etapas: socialización, capacitación, educación financiera	Número de entidades registradas / número total de entidades del sector financiero popular y solidario
	Canalizar la gestión transaccional de cobros y pagos para incrementar el número de sectores que forman parte de las Cooperativas de ahorro y crédito que utilicen el sistema del BCE	Número Transacciones de las COACs/Número total transacciones sistema Nacional BCE
Procesos Internos	Presentación de cada uno de los sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos	Número de sistemas conocidos / Número de sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos
	Establecer el cronograma de trabajo en sus tres etapas: socialización, capacitación, educación financiera	Número etapas realizadas/Número total etapas cronograma
	Gestión de territorio a las entidades de la economía popular y solidaria	Número de zonas atendidas/Número total de zonas

	Presentación de los sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos.	Número sistemas presentados/Número total de sistemas que dispone el BCE
Aprendizaje	Impulsar el uso de medios de pago electrónico y de las ventajas de estos sistemas	Número de pagos/Número total de pagos del sistema
	Visitas in situ para dar a conocer a las cooperativas de ahorro y crédito los servicios que presta el Sistema Central de Pagos administrado por el Banco Central del Ecuador	Número de visitas realizadas/Número total visitas programadas
	Dar a conocer la infraestructura tecnológica del Sistema de Pagos Interbancario	Número de capacitaciones realizadas/número total de capacitaciones

### 3.7 Mapa Estratégico de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera Banco Central del Ecuador.

De acuerdo al contexto, se desarrolla el mapa estratégico para la gestión financiera, usuarios, proceso y aprendizaje.

Tabla 7: Mapa Estratégico



Elaborado por: El Autor



Tabla 9: BSC Individual

Objetivo	Promover la inclusión financiera y el acceso a los servicios financieros a las entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario	Objetivo	Promover la participación de las entidades del sector financiero popular y solidario en el sistema central de pagos.
Meta	51%	Meta	38%
Indicador	Número de COACs registrados/Número total de COACs	Indicador	Número de COACs que participan en el sistema del BCE/Número total
Medio	83%	Medio	31%
Estrategia	Socialización	Estrategia	Socialización
Responsable		Responsable	
Objetivo	Incrementar el número de entidades que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario calificadas en el Sistema Central de Pagos	Objetivo	Presentación de cada uno de los sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos
Meta	4%	Meta	61%
Indicador	Número de entidades calificadas / número total de entidades del sector	Indicador	Número de sistemas conocidos / Número de sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos
Medio	75%	Medio	100%
Estrategia	Socialización	Estrategia	Capacitación
Responsable		Responsable	
Objetivo	Cualificar la gestión transaccional de cobros y pagos para incrementar el número de socios que forman parte de las Cooperativas de ahorro y crédito	Objetivo	Gestión de territorio a las entidades de la economía popular y solidaria
Meta	15%	Meta	3
Indicador	Número Transacciones de los COACs/Número total transacciones sistema Nacional BCE	Indicador	Número Transacciones de los COACs/Número total transacciones sistema Nacional BCE
Medio	100%	Medio	100%
Estrategia	Socialización	Estrategia	
Responsable		Responsable	
Objetivo	Establecer el cronograma de trabajo en sus tres etapas: socialización, capacitación e implementación	Objetivo	Impulsar el uso de medios de pago electrónico y de las ventanillas de estos
Meta	3	Meta	25%
Indicador	Número de zonas atendidas/Número total de zonas	Indicador	Número de pagos/Número total de pagos del sistema
Medio	100%	Medio	100%
Estrategia		Estrategia	Capacitación
Responsable		Responsable	
Objetivo	Presentación de los sistemas que forman parte del Sistema Central de Pagos	Objetivo	Dar a conocer la infraestructura tecnológica del Sistema de Pagos
Meta	8	Meta	38%
Indicador	presentados/Número total de sistemas que dispone el BCE	Indicador	Número de capacitaciones realizadas/Número total de capacitaciones
Medio	100%	Medio	100%
Estrategia	Socialización	Estrategia	Socialización/capacitación
Responsable		Responsable	
Objetivo	Visitar in situ para dar a conocer a las cooperativas de ahorro y crédito los sistemas que conforman el Sistema Financiero Popular y Solidario	Objetivo	
Meta	51%	Meta	
Indicador	Número de visitas realizadas/Número total de visitas programadas	Indicador	
Medio	100%	Medio	
Estrategia	Capacitación	Estrategia	
Responsable		Responsable	

Elaborado por: El autor

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

CRITERIOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Rigurosidad Científica		X		
Actualidad	X			
Originalidad		X		
Trascendencia	X			
Aplicabilidad	X			

Observaciones:

**La investigación efectuada tiene relevancia y aplicabilidad, en tal virtud se recomienda su aplicación. Se felicita al Señor Investigador por su gran aporte a la Academia.**

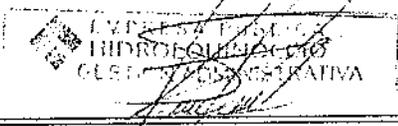
**Sin otro particular, me despido.**

Validado por: <b>Víctor Daniel Del Pozo Nájera</b>	C.I. N°: <b>1715841027</b>
Profesión: <b>M. Sc. Administración Pública</b>	
Lugar de Trabajo: <b>Secretaría Nacional de la Política</b>	
Cargo que desempeña: <b>Técnico de Transporte</b>	
Lugar y fecha de validación: <b>Quito, 19 de febrero de 2019</b>	
Firma: <b>VICTOR DANIEL DEL POZO NAJERA</b>	Firmado digitalmente por <b>VICTOR DANIEL DEL POZO NAJERA</b> Fecha: 2019.02.20 09:27:40 -05'00'

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

CRITERIOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Rigurosidad Científica		X		
Actualidad	X			
Originalidad	X			
Trascendencia		X		
Aplicabilidad	X			

Observaciones: Trabajo de tesis llevado a cabo de acuerdo a los conocimientos adquiridos, el cual contiene información importante recopilada gracias a las experiencias adquiridas del investigador con un nivel alto de aplicabilidad en el campo de la Administración.

Validado por: Lisseth Alexandra Novoa Reyes	C.I. N°: 1715310817
Profesión: Ingeniera en Finanzas, Magister en Administración pública	
Lugar de Trabajo: Empresa Pública Hidroequinoccio EP	
Cargo que desempeña: Responsable de Gestión Administrativa	
Lugar y fecha de validación: Quito, 19 de febrero de 2019	
Firma:	

## **Conclusiones**

- La Dirección Nacional de Inclusión Financiera, es una de las áreas con mayor importancia financiera en el Sector de la Economía Popular y Solidaria, brindando el acceso a la bancarización de los sectores más vulnerables del país, que no tienen acceso a los productos y servicios que presenta la Banca Privada y Pública.
- En el Banco Central del Ecuador, se han registrado y calificado a la mayoría de Instituciones Financieras de la Economía Popular y Solidaria de los segmentos 3 – 4, interesadas en utilizar los productos y servicios que ofrece el BCE.
- Esta Dirección no cuenta con un sistema de seguimiento a las estrategias planteadas de socialización, capacitación e implementación de los productos y servicios que ofrece la Dirección Nacional de Inclusión Financiera.
- La Dirección Nacional de Inclusión Financiera al poseer una distribución de objetivos y estrategias especializadas e indicadores, no le permite medir las actividades y tiempos que se toman para cumplir las metas propuestas.
- Los indicadores propuestos ayudarán a identificar los procesos internos, los cuales permitirán la optimización de recursos y tiempos dentro de la Dirección.
- Después del análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral adaptado al Sector Público, nos damos cuenta que según las prioridades de la organización, el CMI cambia, pero siempre va a mantener la estructura de las estrategias empleadas.
- Las estrategias planteadas van enfocadas a las necesidades de la Dirección, mismas que pueden ser modificadas según los objetivos analizados.

## **Recomendaciones**

- Socializar los productos y servicios que ofrece el Banco Central del Ecuador a las Instituciones Financieras de la Economía Popular y Solidaria, de todos los segmentos.
- Calificar a nuevas Instituciones Financieras, dando prioridad a las instituciones registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

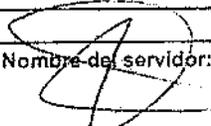
- Capacitar a funcionarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito sobre los productos y servicios que ofrece el Banco Central del Ecuador, mediante el Sistema Nacional de Pagos y la Dirección de Inclusión Financiera
- Diseñar estrategias para que las Cooperativas de Ahorro y Crédito brinden sus servicios en los sectores geográficos de la población que no tienen acceso a los servicios financieros que brinda el Sistema Financiero Nacional.
- Implementar campañas de Educación Financiera a los clientes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que utilizan o va a utilizar los servicios financieros que ofrecen estas Instituciones, dando mayor atención a los grupos más vulnerables de la población.
- Aunque la finalidad de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera, no sea el generar rentabilidad, se considera fundamental la ejecución presupuestaria mostrando mayor contribución en esta perspectiva teniendo en cuenta también la situación financiera del Sistema Financiero e institucional misma que pertenece al sector público.
- Mediante la Dirección Nacional de Inclusión Financiera, se debería analizar la posibilidad de crear un servidor switch que conecte a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a los productos y servicios que ofrece el Banco Central del Ecuador.
- Realizar alianzas estratégicas entre las instituciones financieras Públicas y Privadas, enfocadas en la Educación Financiera de los clientes e instituciones financieras.

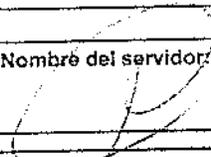
## Bibliografía

- Martín, M., & Reyes, L. (2012). *Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Madrid: Fundación Madrid por la excelencia.
- Contraloría General del Estado (2016). *Reglamento de responsabilidades Contraloría General del Estado*. Registro Oficial Suplemento 696.
- Contraloría general del Estado, (s/f). Manual de Auditoría de Gestión. <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf>.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Niven, P. (2002). *El cuadro de Mando Integral paso a paso, prólogo de Robert S. Kaplan*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Olven, N. Roy, J. Wetter, M. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*". Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Solá, G. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Panamá: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública
- Thomson, A., y Strickland, A. (2002). *Administración Estratégica*. México: Editorial McGrawHill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2010). *Definiciones conceptuales del subsistema de seguimiento y evaluación* documentos. Quito: SENPLADES.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.
- Código Orgánico Monetario y Financiero, (2014). *Artículo 447. Capital social y segmentación*.
- Whellen, T., & Hunger, D. (2011). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Pretience Hill.
- Lawrence J. Gitman. (2003). *Principos de la Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- María Isabel Toapanta Vera. (2010). *Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y*

*Financiera de una institución pública.* Tesis de Grado publicada. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

- Banco Central del Ecuador. (11 de 9 de 2017). Recuperado el 22 de 7 de 2018, de [/www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/997-la-inclusión-financiera-es-una-prioridad-para-el-banco-central](http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/997-la-inclusión-financiera-es-una-prioridad-para-el-banco-central)
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Rendición de cuentas 2013*. Recuperado el 22 de 7 de 2018, de [www.bce.fin.ec/documents/pdf/banca\\_cerrada/presentacion\\_rendicion\\_cuentas.pdf](http://www.bce.fin.ec/documents/pdf/banca_cerrada/presentacion_rendicion_cuentas.pdf)
- Herrera, C. (2013). *Propuesta de revisión de competencias de las instituciones emisoras de valores en países que no tienen moneda nacional. Caso Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 22 de 7 de 2018, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6510/2/T-ESPE-047152-P.pptx>
- Holguín, F. (2017). *Aplicación de un cuadro de mando integral en un organismo del sector público*. Recuperado el 23 de 7 de 2018, de [www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/16498](http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/16498)
- Mantilla, M. (2007). *Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial*. Recuperado el 19 de 7 de 2018, de <http://docplayer.es/1702236-Metodologia-para-la-implantacion-de-un-sistema-de-medicion-del-rendimiento-empresarial.html>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (12 de 2016). *Plan estratégico de movilidad 2013 - 2037*. Recuperado el 18 de 7 de 2018, de <http://docplayer.es/56083970-Plan-estrategico-de-movilidad-republica-del-ecuador-plan-estrategico-de-movilidad.html>
- Orozco, H. (2009). *Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para una gerencia de proyectos de ingeniería*. Recuperado el 19 de 7 de 2018, de <https://vdocuments.site>
- Sabino, J. (1992). *El Proceso de investigación*. Recuperado el 19 de 7 de 2018, de [http://paginas.ufm.edu/Sabino/word/proceso\\_investigación.pdf](http://paginas.ufm.edu/Sabino/word/proceso_investigación.pdf)
- Sánchez Vásquez Villarreal, C. M. (2017). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC*. Recuperado el 19 de 7 de 2018, de <http://docplayer.es/71173135-Diseno-del-cuadro-de-mando-integral-como-herramienta-de-control-estrategico-de-la-gestion-del-pronabec.html>

		ENCUESTA				
		Fecha				
OBJETIVO: Incrementar la participación de las COACS en los productos y servicios que ofrece el BCE						
"Trabajamos permanentemente para mejorar la calidad de nuestros servicios y para ello su participación es muy importante"						
Fecha de encuesta:		20-02-2019				
Nombre del cliente:		Juan Inga				
Correo electrónico:		jcinca@mgc.com.hk   Teléfono: 0988389360				
Utilizar respuesta según Corresponda						
Si		No				
Muy Probable		Probable		Nunca		
5= Excelente		4= Muy Bueno		3= Bueno		2= Regular 1= Malo
PREGUNTAS		CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
1.- ¿Su Cooperativa se encuentra registrada en la SEPS?		✓				
2.- ¿Su Cooperativa de encuentra calificada en el BCE?		✓				
3.- ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece el BCE?		✓				
4.- ¿Qué tan probable es que haga un desarrollo tecnológico dentro de su Cooperativa?			✓			
5.- ¿Dentro de los productos y servicios que ofrece el BCE SPL, SPL, SCI, CCC, Remesas CAIXA, SRSP, Remesas RIA, Sistema Red de Redes, cuáles cree usted que es el más importante para su Cooperativa?		SPL				
6.- ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece la Dirección Nacional de Inclusión Financiera?			✓			
7.- Dentro de los productos y servicios de la DNIF ofrece el Servicio de Ventanilla Compartida y Recaudación del SUPA. ¿Implementaría alguno de estos servicios en su Cooperativa?		✓				
8.- ¿Tiene la Cooperativa un plan para incrementar clientes?		✓				
9.- ¿Los créditos otorgados dentro de su Cooperativa a que sector de la población van dirigidos?		Sector de producción				
10.- ¿Cuál es el rango de los créditos otorgados en su Cooperativa?		100000 dólares				
11.- ¿La Cooperativa cuenta con sucursales?		✓				
12.- ¿Usted cree que implementar los productos y servicios de la DNIF, incrementaría los clientes en su Cooperativa?		✓				
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS						
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!						
Nombre del servidor:						

		ENCUESTA				
		Fecha				
OBJETIVO: Incrementar la participación de las COACS en los productos y servicios que ofrece el BCE						
"Trabajamos permanentemente para mejorar la calidad de nuestros servicios y para ello su participación es muy importante"						
Fecha de encuesta:		20-02-2019				
Nombre del cliente:		Fernando Lluchico				
Correo electrónico:		fernando.lluchico@kfk.was.com.ec		Teléfono: 0995221968		
Utilizar respuesta según Corresponda						
Si		No				
Muy Probable		Probable		Nunca		
5= Excelente		4= Muy Bueno		3= Bueno		2= Regular 1= Malo
PREGUNTAS		CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
1.- ¿Su Cooperativa se encuentra registrada en la SEPS?		X				
2.- ¿Su Cooperativa de encuentra calificada en el BCE?		X				
3.- ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece el BCE?				X		
4.- ¿Qué tan probable es que haga un desarrollo tecnológico dentro de su Cooperativa?		X				
5.- ¿Dentro de los productos y servicios que ofrece el BCE SPI, SPL, SCI, CCC, Remesas CAIXA, SRSP, Remesas RIA, Sistema Red de Redes, cuáles cree usted que es el más importante para su Cooperativa?		SPI				
6.- ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece la Dirección Nacional de Inclusión Financiera?				X		
7.- Dentro de los productos y servicios de la DNIF ofrece el Servicio de Ventanilla Compartida y Recaudación del SUPA. ¿Implementaría alguna de estos servicios en su Cooperativa?		X				
8.- ¿Tiene la Cooperativa un plan para incrementar clientes?			X			
9.- ¿Los créditos otorgados dentro de su Cooperativa a que sector de la población van dirigidos?		Créditos población				
10.- ¿Cuál es el rango de los créditos otorgados en su Cooperativa?		según el interés				
11.- ¿La Cooperativa cuenta con sucursales?			X			
12.- ¿Usted cree que implementar los productos y servicios de la DNIF, incrementaría los clientes en su Cooperativa?		X				
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS						
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!						
Nombre del servidor:						

<b>ENTREVISTA - EXPERTOS - INCLUSIÓN FINANCIERA</b>	FECHA DE EMISIÓN: 19/02/2019
	VERSIÓN: 1

FECHA: 19 de febrero 2019

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Patricio Ramírez Miño

CARGO: Coordinador de Inclusión Financiera

AÑOS DE TRABAJO: 34

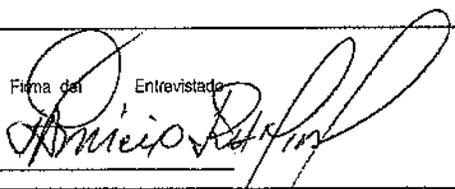
RESPONSABILIDADES EN SU PUESTO DE TRABAJO: Coordinar, proponer cambios, elaborar informes, Estadísticas

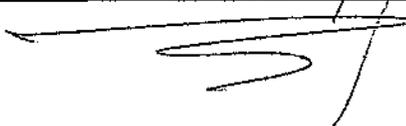
INFORMACIÓN LABORAL			
EMPRESA/DIRECCIÓN/INDICADOR DE LA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO
Banco Sociedad General de Crédito	1- 5 meses	Responsable de Crédito y Cartera	Análisis de estados financieros, entrevistas con clientes que solicitaban créditos
Banco Central del Ecuador	34 años	Responsable, coordinador ; Director, Subgerente de área subrogante	Cuadro y reconciliación de cuentas, visación de comprobantes, elaboración de manuales, toma de decisiones
¿HA TENIDO PERSONAL A CARGO?			hasta 40 personas
SI <u>  </u> NO <u>  </u> CUANTAS PERSONAS? <u>  </u>			

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
¿CONOCE QUE ES LA INCLUSIÓN FINANCIERA? ¿QUE INFORMACIÓN LE BRINDA?	Su objetivo principal es permitir a los segmentos más vulnerables de la población el acceso a servicios financieros de calidad y a bajo costo, de los cuales siempre han estado excluidos
¿USTED CREE QUE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA ES INCLUSIVA?	Si, por cuanto al sector de la economía popular y solidaria pertenecen las cooperativas de ahorro y crédito, las mismas que están conformadas por socios y clientes en muchos casos ubicados en sitios geográficos muy lejanos e incluso de difícil acceso
¿CONOCE USTED LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA DEL BCE? ¿SEGUN SU EXPERIENCIA, ESTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTE LA DNIF/BCE ESTÁN DIRIGIDOS A GRUPOS DE PERSONAS QUE PERTENECEN A LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA?	A través del BCE, la DNIF entrega productos y servicios del sistema de pagos el cual permite acceder a los servicios financieros. Se dictan charlas de educación financiera, con temas de ahorro, endeudamiento sano, etc
¿CREE USTED QUE CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTE LA DNIF/BCE, LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ATENDEN A LOS SECTORES MARGINADOS DE LA POBLACIÓN?	Si, por cuanto al sector de la economía popular y solidaria pertenecen las cooperativas de ahorro y crédito, las mismas que están conformadas por socios y clientes en muchos casos ubicados en sitios geográficos muy lejanos e incluso de difícil acceso
¿QUE CONSIDERARÍA USTED UNA MEJORA EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA?	Que el Banco Central del Ecuador desarrolle un switch a fin de conectar a todas las cooperativas y que mediante esta red, puedan acceder más personas a los servicios financieros que podría brindarse.
¿CUAL SERÍA EL PAPEL DEL BCE PARA MEJORAR LA EDUCACIÓN FINANCIERA DENTRO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA?	Que se cree un comité interinstitucional con empresas públicas y privadas en el cual el BCE sea el líder en el tema de educación financiera

OBSERVACIONES

Firma del Entrevistado





ENTREVISTA - EXPERTOS - INCLUSIÓN FINANCIERA	FECHA DE EMISIÓN 18/02/2019
	VERSIÓN: 1

FECHA: 18/02/2019  
 NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: FRANCISCO GUILLERMO LOPEZ CARRASCO

**I. DATOS PERSONALES**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: MARIA ANTONIETA NARANJO  
 CARGO: GERENTE DEL PROYECTO EMBLEMÁTICO ACTUALIZACIÓN DEL REGISTRO SOCIAL  
 AÑOS DE TRABAJO: 17 AÑOS

RESPONSABILIDADES EN SU PUESTO DE TRABAJO:

Elaborar las metas y objetivos, así como los planes de implementación del proyecto, las etapas necesarias y el cronograma para su implementación  
 Proponer el presupuesto referencial del proyecto a gerenciar  
 Justificar el uso y administración de recursos según el presupuesto y cronograma establecidos, enmarcado en la normativa presupuestaria, contable y tributaria vigente  
 Realizar un control del gasto destinado a la implementación del Proyecto e informar a la máxima autoridad sobre cualquier ajuste que se deba realizar al presupuesto  
 Monitorear y dar seguimiento continuo a través de indicadores de gestión el desarrollo del proyecto mediante el cumplimiento de los objetivos planteados e informar a la máxima autoridad los resultados obtenidos  
 Emitir las directrices, guiar y supervisar al personal que forme parte y tenga relación directa con el Proyecto, en los términos del diseño y la implementación del mismo  
 Controlar, evaluar y elaborar informes de los resultados obtenidos conforme con las metas y objetivos planteados y los resultados esperados

**II. INFORMACIÓN LABORAL**

EMPRESA/DIRECCIÓN DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO
MIES - Programa de Protección Social	8	Especialista del Sistema de Pagos	Implementación de la Pensión Inicial Transaccional para el pago del Bono de Desarrollo Humano y Pensiones a través de diferentes switch concentradores
Banco Central del Ecuador	2	Consultor Bancario	Implementación de la TRANSACCIONAL Transaccional para el pago de Pensiones Alimenticias a través de diferentes sistemas auxiliares de pago
Ministerio de Inclusión Económica y Social	2	Directora de Aseguramiento No Contributivo, Contingencias y Operaciones	Pago de las transferencias monetarias administradas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social
SENPLADES	1	Gerente del Proyecto Emblemático Actualización del Registro Social	Gerenciar el Proyecto de actualización del Registro Social a través de cooperadores (MIES e INEC)
¿HA TENIDO PERSONAL A CARGO?			
SI X NO	CUANTAS PERSONAS?	46	

**III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

¿CÓMO VE USTED LA INCLUSIÓN FINANCIERA? ¿QUE INFORMACIÓN TIENE DE ELA?	El principal objetivo de Inclusión Financiera, es permitir el acceso a los productos y servicios que ofrecen las Instituciones Financieras de la Economía Popular y Solidaria, a los grupos de personas más vulnerables del país.
¿USTED CREE QUE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA ES INCLUSIVA?	Si, ya que estas instituciones están más cerca del grupo de personas de sectores rurales y marginados del país.
¿CÓMO VE USTED LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA DEL BCE? ¿SEGUN SU EXPERIENCIA, ESTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTE LA DNIF DEL BCE ESTÁN DIRIGIDOS A GRUPOS DE PERSONAS QUE PERTENECEN A LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA?	Todos los productos y servicios que ofrece la Dirección Nacional de Inclusión Financiera, están orientados a este grupo de personas, como por ejemplo: Educación Financiera, servicio de Reanudación de Pensiones Alimenticias.
¿CREE USTED QUE CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTE LA DNIF DEL BCE, LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ATENDERÍAN A LOS SECTORES MARGINADOS DE LA POBLACIÓN?	La idea es que las Instituciones Financieras de la Economía Popular y Solidaria desarrollen estos Productos y Servicios para que los mismos lleguen a sus Clientes.
¿QUÉ CONSIDERARÍA USTED UNA MEDIDA EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA?	Un estricto seguimiento de los proyectos, integrar a más Cooperativas de Ahorro y Crédito, de todos los segmentos, facilidades de desarrollo tecnológico en los productos y servicios de la DNIF.
¿CUAL SERÍA EL PAPEL DEL BCE PARA MEJORAR LA EDUCACIÓN FINANCIERA DENTRO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA?	El BCE como un ente independiente, debería formar alianzas con las Cooperativas de todos los segmentos y estructurar un proceso socio económico enfocado a los clientes director de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

OBSERVACIONES

Firma del Entrevistado

Ponencia:

Cuadro de Mando Integral en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera – Banco  
Central del Ecuador

Autor:

Ingeniero

Francisco Guillermo López Carrasco

fglopezc28@gmail.com

Temática:

4. Administración pública y retos de gobernanza.

4.2 Las políticas públicas para el desarrollo económico sostenible.

## **Resumen**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología diseñada para implementar la estrategia de una empresa u organización, su divulgación fue en 1992 por los autores Robert Kaplan y David Norton. Desde su aparición se ha convertido en una herramienta cada vez más utilizada por empresas nacionales e internacionales, entidades públicas y organizaciones con fines y sin fines de lucro, las cuales han obtenido excelentes resultados. La capacidad de ordenar y dirigir las acciones hacia la consecución de los objetivos de las organizaciones es variable. Si bien la literatura y la práctica nos muestran un mayor grado de avance de esta herramienta en el sector privado, existe evidencia acerca de un uso en instituciones públicas más recurrente con resultados exitosos.

El análisis y definición del presente trabajo nace en el objetivo de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera, pueda realizar sus actividades de mejor manera, desde el punto de vista de su administración. Para ello, con la ayuda del Plan Estratégico del Banco Central del Ecuador y el de la Dirección, se diseñara un CMI. Para lograrlo se comenzara a definir teóricamente los aspectos más relevantes que involucran a un CMI de una manera clara y concisa, para así dar a conocer los beneficios de este.

**Palabras Clave:** Cuadro de Mando Integral, Sector Público, Inclusión Financiera.

### **1. Introducción**

Hoy en día las organizaciones gubernamentales necesitan identificar sus debilidades en la administración estratégica de los productos y servicios que ofrece, es decir hacer que las tareas cumplan con la misión y visión adquiridas por el ente público. El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite obtener un conjunto de indicadores que logren medir la eficiencia de las diferentes actividades que realiza la entidad, ya que el mal uso de los recursos puede ocasionar una inestabilidad dentro de la organización, a tal punto de su desaparición.

El Banco Central del Ecuador, ente objeto del presente estudio, es una entidad pública cuyo objetivo es el de analizar el desarrollo económico del país, mediante actividades de investigación y de servicios a la comunidad. El Cuadro de Mando Integral se aplicará a la Dirección Nacional de Inclusión Financiera.

La Dirección Nacional de Inclusión Financiera posee un sistema de estrategias ineficaz que no le ha permitido mejorar su gestión, lo que ha generado internamente inestabilidad y complejidad en los procesos internos, además de no poseer indicadores que les permitan medir el avance de sus actividades, estrategias y verificar si ese están alcanzando las metas en los tiempos programados, lo que vuelve ineficaz a los procesos, pues aunque se cumplen con las actividades, se desconoce si se están cumpliendo en los tiempos apropiados, para que las mismas cumplan con su objetivo y tengan el alcance con las que fueron diseñadas.

De igual manera las estrategias actuales no cumplen con las especificaciones necesarias para mejorar la gestión, pues no se las ha realizado considerando un análisis situacional que identifique las fortalezas y debilidades institucionales, ni como las variables externas pueden afectar a la dirección, además de que escasamente interrelacionan las estrategias con la misión.

## **2. Objetivo**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera - Banco Central del Ecuador

## **3. Justificación y viabilidad de la investigación**

La presente investigación es relevante pues a través de un cuadro de mando integral se podrá controlar la gestión desde las cuatro perspectivas que lo componen, como son la de los clientes, la cual determinará que necesidades se debe atender para cumplir con la misión organizacional, la perspectiva financiera permitirá formular y definir los objetivos financieros que la dirección deberá cumplir, la perspectiva de aprendizaje identificará las estrategias más pertinentes y viables para innovar y direccionarlos para alcanzar los objetivos y por último la preceptiva de los procesos internos donde se formularan estrategias enfocadas a mejorarlos.

De ahí la importancia de aplicar el cuadro de mando integral, pues a través de la definición de las cuatro perspectivas que lo componen se crea un sistema que mejorará la gestión integral de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera combinando indicadores financieros como no financieros.

#### 4. Marco teórico

##### Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) aparece como una herramienta de gestión al servicio de las empresas a finales del siglo pasado, en respuesta a la inestabilidad y complejidad de los mercados, como consecuencia del desarrollo tecnológico de las últimas décadas. Si bien es cierto que con anterioridad se desarrollaron otras herramientas de gestión basadas fundamentalmente en la calidad y en los clientes, éstas fracasaron por su incapacidad para explicar de forma integral y global el funcionamiento y los resultados empresariales. (Martín & Reyes, 2012)

#### 5. Metodología

El enfoque investigativo es el cualitativo y cuantitativo, cualitativo pues se observarán variables cualitativas como las percepciones de los clientes acerca de los productos y servicios ofrecidos por la Dirección Nacional de Inclusión Financiera - Banco Central del Ecuador y cuantitativos pues se analizará la perspectiva financiera y se aplicarán indicadores a las cuatro perspectivas utilizadas en el cuadro de mando integral.

##### 5.1. Operacionalización de las categorías a trabajar

Tabla 1. Perspectivas que forman el CMI

VARIABLES	CATEGORÍA	INDICADORES
V. Independiente: Cuadro de Mando Integral	Perspectiva Financiera	Ingresos Costos Gastos
	Perspectiva Clientes	Servicio Calidad de servicio
	Perspectiva Procesos Internos	Servicios Tiempos
	Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	Competencias del personal Formación del personal

		Desarrollo del personal
V. Dependiente: Gestión	Procesos empresariales	Eficiencia de los procesos Eficacia de los procesos Productividad Indicadores financieros

## 5.2. Factores relevantes para la matriz del cuadro de mando integral

Luego del diagnóstico situacional de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador y desarrollar los objetivos estratégicos, continuando con el proceso del modelo de metodología del cuadro de mando integral se determinan los factores relevantes para la matriz buscando la consecución de la gestión institucional (Orozco, 2009, págs. 86-96).

Tabla. 2. Factores relevantes para la matriz del cuadro de mando integral

Perspectiva	Factor	Objetivo estratégicos
Financieros	Liquidez para oferta monetaria	Consolidar la cobertura geográfica a nivel nacional con incremento de créditos
	Incrementar el valor de créditos otorgados	Incrementar los valores de créditos otorgados
Usuarios	Número de usuarios	Incrementar el número de usuarios
	Nivel de satisfacción del usuario	Ofertar productos con tasas de interés competitivas
	Nivel de satisfacción del usuario	Rapidez de respuesta en concesión de créditos
Procesos	Número de fallas en el sistema de puntos de pago	Ampliar capacidad tecnológica con puntos de pago
	Tiempo real de respuesta	Normalizar sistema para obtener la

	del sistema	misión propuesta
Aprendizaje	Número de horas de socialización	Socializar la misión
	Número de usuarios capacitados	Dar a conocer los productos

Dentro de los Factores relevantes del CMI tenemos los Indicadores Financieros y no Financieros:

### Indicadores Financieros:

Tabla. 3. Perspectiva financiera: Objetivos de los indicadores

Perspectiva financiera		
Estrategias para consolidar la cobertura geográfica a nivel nacional con incremento de puntos de pago	Objetivos estratégicos	Objetivo del indicador
Liquidez para oferta monetaria	Consolidar la cobertura geográfica a nivel nacional con incremento de créditos	Abarcar un mayor espacio geográfico
Incrementar el valor de créditos otorgados	Incrementar los valores de créditos otorgados	Lograr la inclusión económica de provincias diferentes a Guayas y Pichincha en donde se concentra la mayor cantidad de puntos de pago.

### Indicadores no financieros

Las perspectivas del usuario, procesos y aprendizaje son considerados como indicadores no financieros (Mantilla, 2007, págs. 120-122). Las tablas que contienen

estos indicadores se han desarrollado en base a los objetivos establecidos en el planteamiento de estrategia del mapa.

Tabla. 4. Perspectiva de usuario

<b>Perspectiva de usuario</b>		
<b>Estrategias para consolidar la cobertura geográfica a nivel nacional con incremento de puntos de pago</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Objetivo del indicador</b>
Priorizar acceso de servicios financieros de calidad	Incremento número de usuarios	Lograr la inclusión financiera a los actores de la economía popular y solidaria
Incrementar el número de usuarios	Ofertar productos con tasas de interés competitivas	Al ofrecer diversidad de productos con tasas competitivas se capta mayor cantidad de usuarios
Incrementar el número de créditos concedidos.	Rapidez de respuesta en concesión de créditos	Incrementar participación de usuarios que contribuyen al desarrollo del país con créditos de negocio.

Tabla. 5. Perspectiva de procesos

<b>Perspectiva procesos</b>		
<b>Estrategias para consolidar la cobertura geográfica a nivel nacional con incremento de puntos de pago</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Objetivo del indicador</b>
Mejorar la capacidad de cobertura geográfica	Ampliar capacidad tecnológica con puntos de pago	Con un mayor número de puntos de pago, se llegará a un mayor número de usuarios y se cubrirá un mayor

		número de provincias
Incrementar el número de transacciones	Normalizar sistema para obtener la misión	Se logrará rapidez en las transacciones

Tabla. 6. Perspectiva de aprendizaje

<b>Perspectiva Aprendizaje</b>		
<b>Estrategias para consolidar la cobertura geográfica a nivel nacional con incremento de puntos de pago</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Objetivo del indicador</b>
La inclusión financiera con preferencia a los actores de economía popular y solidaria impulsará la productividad del país	Socializar la misión	Incrementar el número de usuarios que conocen los beneficios de la inclusión financiera y puedan beneficiarse de ella
Permitir el crecimiento económico de grupos que pertenecen a la economía popular y solidaria	Dar a conocer los productos a grupos que pertenecen a la economía popular y solidaria	Mejorar la economía de grupos que pertenecen a la economía popular y solidaria y contribuyan al desarrollo del país.

## 6. Conclusiones

La importancia de establecer los indicadores para la Dirección Nacional de Inclusión Financiera Banco Central del Ecuador para las perspectivas financiera, usuarios, procesos y aprendizajes radica en la información analítica que proporcionan los indicadores: al analizarlos a los indicadores financieros y no financieros interrelacionados al mapa estratégico presentado, alcanzando la Operacionalización de

las estrategias de gestión que se propone a la Dirección Nacional de Inclusión Financiera Banco Central del Ecuador, alcanzando que los niveles administrativos y operacionales reciba información que les permita tomar decisiones que alcancen los objetivos establecidos.

Los puntos que se toman en consideración para el desarrollo de los criterios de correlación de los indicadores son la relevancia pues los indicadores proporcionan resultados relevantes para alcanzar los objetivos; serán pertinentes porque permitirán evaluar eficientemente tanto las metas y objetivos de la Dirección, serán fundamentados en información confiable, concreta, específica, suficiente y demostrable; otra característica es la oportunidad pues al presentarse los resultados de forma oportuna se alcanzará una retroalimentación de gestión; además se direccionan a la acción, estableciendo los parámetros para actuar permitiendo la toma de decisiones el equilibrio es otro factor que se debe considerar para la correlación de los indicadores pues permitirá tocar límites ni extremos ni inferiores de los planteado en los objetivos; deben ser fáciles de interpretar, además tiene que haber interconexión entre los indicadores, tener independencia para medir el aspecto contable y tener un costo razonable